

## 제품 - 서비스 통합 성공요인에 대한 연구\*

김진민\*\*  
왕지영\*\*\*  
박광태\*\*\*\*  
김광재\*\*\*\*\*  
홍유석\*\*\*\*\*

기업이 소비자에게 제공하는 상품은 과거 단순한 제조 공정을 거친 제품이나 단순한 서비스에서 벗어나 이제는 서비스와 결합된 제품과 또는 제품화가 이루어진 서비스로 변화되고 있다. 과거 제조업의 부가요소로만 여겨졌던 서비스가 근래에는 주요요소로 이동하고 제조업이 부가요소로 인식되고 있는 것이다. 즉, 기존 제조업체들은 제품을 잘 만들어 판매하는 것 외에도 그 제품과 어울릴 만한 서비스를 적절히 결합함으로써 소비자의 만족도를 향상시켜 판매를 증진할 수 있는 기회를 맞이하게 되었다. 이에 따라 지속적인 경쟁우위를 차지하기 위해서는 끊임없는 서비스 혁신을 도모해야 한다. 즉, 서비스업뿐만 아니라 제조업에서도 고객의 요구와 니즈에 맞는 새로운 서비스에 대한 개발이 필요하다.

본 연구는 Schmenner의 서비스 프로세스 매트릭스의 프레임워크를 바탕으로 제품의 서비스화에 성공한 네 개의 서비스 혁신 기업사례를 분류, 정의하고 각 사례에 대해 고객경험의 사이클을 통해 제공되는 여러 가지 효용을 단계적으로 분석한 소비자 효용지도(Buyer Utility Map)와 해당 산업에 대해 핵심 성공요인의 상대적인 수준을 나타내는 가치곡선(Value Curve)을 동시에 고려하여 각 서비스 혁신에 대한 분석을 실시하고자 한다. 또한 프레임워크 상의 서로 다른 특성을 가진 네 기업의 사례에서 공통적인 성공요인, 고유의 성공요인을 도출하고자 한다. 이는 기업으로 하여금 현재의 제품에 대하여 새로운 서비스를 결합하여 경쟁적 위치의 변화를 도모할 수 있게 하고 이를 통해 기업의 전략적 방향을 가늠할 수 있게 한다.

주제어: 서비스화(Servitization), Product-Service System(PSS), 소비자 효용지도(Buyer Utility Map), 가치곡선(Value Curve)

### 1. 서론

전통적인 제조업체들에 대한 가치사슬의 역할이 점점 매력을 잃어가는 현실과 맞물려(Wise and Baumgartner, 1999) 최근 기업들의 서비스업으

로의 진출이 활발해지면서 소비자에게 제공하는 제품과 각 제품의 특성에 따른 서비스의 결합도 함께 증가하고 있다. 이는 산업화된 국가들에게서 공통적으로 찾아볼 수 있는데, 제조업체들의 사후관리 차원과 같이 부수적인 요소들로 인식되었던 서비스가 이제는 제품과 동등한 중요성을 가지게 된 것이

논문접수일: 2009. 09. 07.      게재확정일: 2009. 12. 28.  
\* 이 논문은 2009년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국과학재단의 지원을 받아 수행된 연구임(No. R01-2008-000-20198-0).  
\*\* 고려대학교 경영대학 박사과정(tristan1031@korea.ac.kr)  
\*\*\* 고려대학교 경영대학 석사(jywang84@gmail.com)  
\*\*\*\* 고려대학교 경영대학 교수(ktpark@korea.ac.kr)  
\*\*\*\*\* 포항공과대학교 산업공학과 교수(kjk@postech.ac.kr)  
\*\*\*\*\* 서울대학교 산업공학과 교수(yhong@snu.ac.kr)

다. 이는 시장의 중심이 제조에서 서비스로 이동하고 있음을 반증한다. 서비스 산업으로의 산업구조 이동이 본격적으로 이루어지고 있는 것이다. 이처럼 서비스 중심으로의 패러다임 이동으로 인해 제품과 서비스는 불가분의 관계에 놓이게 되었다. 기업들도 점차 서비스의 중요성을 인식하게 됨에 따라 유형적 제품과 함께 부가가치를 창출할 수 있는 무형의 서비스 개발에 박차를 가하고 있는 모습을 심심치 않게 볼 수 있다.

기업의 지속적인 성장을 위해서는 서비스업뿐만 아니라 제조업에서도 고객의 특수한 요구와 니즈를 파악하고 이를 충족시키는 새로운 서비스를 개발하기 위한 노력이 요구된다. 이에 본 연구는 이러한 노력을 위한 접근 방법인 제품의 서비스화(Servitization)와 이에 대한 통합적인 접근 방안인 Product Service System(PSS)의 개념을 소개하고자 한다. 또한 Schmenner의 서비스 프로세스 매트릭스의 프레임워크를 바탕으로 제품의 서비스화에 성공한 네 개의 서비스 혁신 기업사례를 분류, 정의하고 각 사례에 대해 소비자 경험의 사이클을 통해 제공되는 여러 가지 효용을 단계적으로 분석한 소비자 효용지도(Buyer Utility Map)와 해당 산업에 대해 핵심 성공요인들의 상대적 수준을 나타내는 가치곡선(Value Curve)을 동시에 고려하여 각 서비스 혁신에 대한 분석을 실시하고자 한다. 또한 프레임워크 상의 서로 다른 특성을 가진 네 기업의 사례에서 공통적인 성공요인, 고유의 성공요인을 도출하고자 한다. 이는 기업으로 하여금 현재의 제품에 대하여 새로운 서비스를 결합하여 경쟁적 위치의 변화를 도모할 수 있게 하고 이를 통해 기업의 전략적 방향을 가늠할 수 있게 할 것이다.

## II. 문헌연구

### 2.1 Service Innovation

혁신이라는 단어는 여러 가지 의미로 사용되고 있지만 기본적으로 '새로운 것'이라는 의미를 담고 있다. 새로운 제품을 창조하거나 새로운 프로세스를 개발하는 행위들이 이에 해당한다. 서비스 산업에서의 혁신이란, 새로운 프로세스를 선보임으로써 기존 서비스의 개선 혹은 변형과 같이 연속적으로 이루어지는 점진적 혁신과 기존에 존재하지 않았던 새로운 형태의 서비스 개발을 통해 그 자체로 파괴력이 큰 서비스를 선보이는 급진적 혁신 등으로 나누어 볼 수 있다(Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006).

서비스 기업에서만 뿐만 아니라 제조업체 역시 시장에서의 우위를 점하고 이를 지속적으로 유지하기 위해서는 끊임없는 서비스 혁신이 요구된다. 과학기술이 점차 발전하고 정보의 속도 또한 빨라지는 요즘, 제품과 서비스의 복제와 평준화 속도 역시 가속화되고 있다. 이에 기업들은 서비스 혁신을 통해 경쟁력을 키우고 기존 서비스와 차별된 새로운 서비스를 통해 경쟁 기업에 한발 앞서 소비자의 다양한 기호와 욕구를 충족시켜야 할 것이다.

본 연구에서는 기존 서비스 기업의 서비스 혁신과 제조 기업에서의 서비스 혁신 사례에 대한 내용을 담고 있는데 주로 기존에 제공하고 있던 서비스와 더불어 지금까지 시장에 존재하지 않았던 새로운 서비스를 선보이게 되는 급진적 혁신을 다루고 있다.

### 2.2 Servitization

제품의 서비스화를 뜻하는 이 용어는 Vandermerwe

and Rada (1988)에 의해 처음으로 정의되었으며 이들은 점차 많은 기업들이 서비스를 통해 부가 가치를 창출하는 것을 가리켜 "Servitization"이라 명명하였다. 이들은 Servitization을 기업의 핵심 비즈니스에 부가가치를 창출하기 위한 제품, 서비스, 지원, 셀프서비스, 지식 등이 통합된 패키지의 제공이라고 말하고 있다

후에 보다 구체적으로 Ren and Gregory (2007)은 Servitization이란 제조 기업이 고객의 요구를 만족시키고 경쟁우위를 확보하며 기업 성과의 개선을 위해 서비스 지향성을 보다 추구하고 양질의 서비스를 개발하도록 하는 전략적 변화의 과정이라 정의하고 있다. 이는 제조 기업이 점차 제품 제조에만 그치는 것이라 아니라 서비스 지향으로 기업의 전략적 무게 중심이 옮겨가고 있다는 것을 반영한다.

### 2.3 Production Service System (PSS)

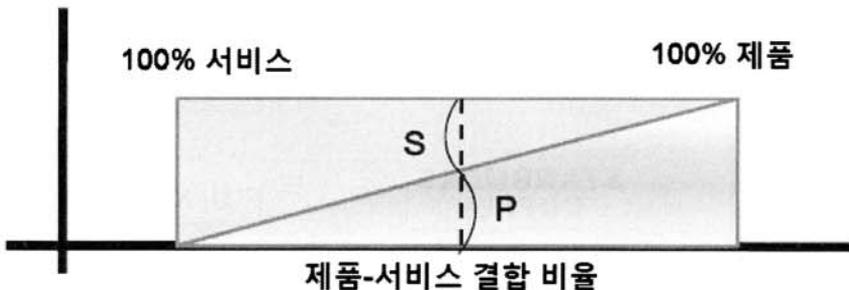
Goedkoop et al.(1999)는 PSS를 소비자의 특정한 요구를 충족시키는 제품과 서비스의 상호 의존으로 이루어지는 통합시스템으로서 PSS를 정의

하고 있다. <그림 1>은 PSS를 제품과 서비스의 결합 비율에 따른 통합시스템으로 나타내고 있다. 소비자의 욕구에 대응하기 위해서는 제품과 서비스 간의 결합비율은 다양하게 나타날 수 있다. <그림 1>은 상품에 대하여 다양한 제품에 대한 기능 성취비율과 서비스에 대한 기능 성취비율의 결합 비율을 도식화하여 상품의 특성을 알 수 있게 도와준다. Manzini(2003)는 PSS를 비즈니스의 중심이 유형 제품만을 파는 것에서 벗어나 소비자의 요구를 만족시키는 제품과 서비스를 결합 디자인하는 혁신 전략이라고 정의하였으며 또한 Baines et al.(2007)은 PSS를 제품과 서비스의 결합이라는 Servitization의 특수한 경우로 보았다.

PSS는 궁극적으로 기업에게는 경쟁업체가 모방하기 힘든 서비스 요소를 제품과 함께 소비자에게 제공함으로써 소비자의 가치를 증진시키고 지속적인 경쟁우위를 점하기 위한 제품과 서비스의 통합적인 접근 방안이다.

소비자는 기업에서 제공하는 PSS를 통해 다양하고 독특한 형태의 서비스를 경험하게 되고, 소비자는 새로운 기능을 갖춘 보다 유연하고 좋은 품질의 제품과 서비스를 통해 자신의 특정한 욕구를 충족

### 기능성취



제품-서비스 결합 비율

'Product Service System, Ecological and Economic Basics,' Product Innovation Technology Management, Goedkoop et al., 1999.

<그림 1> 제품-서비스 통합 도식화

할 수 있게 된다. 기업에게는 새로운 시장에 진입할 수 있는 기회가 되는 동시에 제품의 대중화와 표준화에 맞선 새로운 대안으로 PSS를 전략적으로 이용할 수 있다. 이를 위해 기업은 제품의 생산에서 마케팅, 더 나아가 소비자까지 포함한 통합적인 시각이 요구된다.

### III. 분석기법

#### 3.1 Service Process Matrix (Schmenner, 1986)

서비스를 제공하는 기업들을 특성 별로 분류하여 각각의 특성을 고려한 성공요인을 도출하기 위해 Schmenner(1986)가 제시한 서비스 프로세스 매트릭스를 근거로 분석을 하고자 한다. 이 분류기준은 서비스 운영에 관한 가장 설득력 있는 프레임으로 받아들여지고 있다(Verma et al. 2001). Schmenner는 서비스 기업들을 노동집약도 -노동비용 대 자본비용의 비율로 정의(김연성, 2008)-

와 고객 상호작용과 고객화 정도(이후 고객 상호작용으로 사용)에 따라 Service Factory, Service Shop, Mass Service, Professional service의 네 가지로 나누고 있다(〈그림 2〉 참조). Schmenner는 2004년 수정된 서비스 프로세스 매트릭스를 제시하였다(Schmenner, 2004). 본 연구에서는 슈메너가 1986년에 제시한 서비스 프로세스 매트릭스를 이용하였다. 그 이유는 많은 다른 논문들에서 인용되어 분류의 정당성이 입증되었으며 동시에 본 연구에서 추구하는 연구 방향에 더욱 잘 맞는 것으로 생각하였기 때문이다.

낮은 노동집약도와 낮은 고객 상호작용을 보이는 Service Factory의 경우, 서비스를 위해 기업이 투자하는 비용은 대부분 시설과 장비에 해당한다. 항공, 호텔, 리조트 등의 표준화된 일률적인 서비스를 제공하는 산업들이 이에 속한다. Service Shop은 노동집약도는 낮지만 높은 고객 상호작용을 보이는 제조업의 Job Shop과 유사한 형태로 서비스를 제공하는 병원이나 자동차 수리, 정비업들이 이에 해당한다. 보통 작은 규모로 이루어지며 적은 노동력으로 개인화된 서비스를 제공한다. Mass



〈그림 2〉 Service Process Matrix

Service는 높은 노동집약도를 보이며 고객과 낮은 상호작용을 보인다. 전문화되지는 않았지만 많은 지역에 걸쳐 서비스가 이루어지는 학교, 은행, 소매점 등이 이에 속한다. Professional service는 높은 노동집약도와 더불어 높은 고객과의 상호작용을 특징으로 하는 전문적인 서비스로서 고객의 다양한 요구에 응대하는 유연하고 개인화된 서비스이다. 법률회사, 회계법인, 건축사무소 등이 이에 해당한다.

본 연구에서는 위의 서비스 프로세스 매트릭스에 해당하는 속성을 가진 서비스 기업을 선정 후 각 기업의 서비스 혁신에 대한 사례 분석을 실시하기로 한다.

본 사례 연구에서 선정된 기업들은 다른 많은 사례들 중 가장 서비스 프로세스 매트릭스의 특징에 가장 잘 부합하고 가장 뛰어난 성과를 거둔 기업을 선정하였다. Service Factory에 해당하는 기업은 메가스터디로, 큰 규모의 초기 자본으로 인터넷 사이트 및 기반 시설을 구축하여 이후 표준화된 강의 동영상 서비스를 대규모로 공급하여 수요의 큰 제약 없이 제공한다. 또한 고객과의 직접적인 상호작용 없이 서비스를 실시한다는 점이 서비스 공장에 적합하다. Service Shop은 정수기와 기타 환경 제품에 대한 렌탈 서비스로 유명한 웅진코웨이의 경우 많은 수의 코디(Cody)로 불리는 서비스 인력이 방문 서비스를 통해 고객 상호작용이 높은 서비스를 제공한다. 하지만 방문횟수는 한 달에 한번 방문하게 되며, 본질적으로는 웅진코웨이의 제품을 이용하는 측면에서는 웅진코웨이 입장에서는 제품 설치 이후 노동집약도가 그리 높지 않기 때문에 서비스 샵에 적합하다. Mass Service에 해당하는 기업은 스타벅스 커피로, 많은 매장을 보유하여 매장을 운영하고 유지하기 위한 노동집약도는 높은 편이지만 대량 서비스를 표준화된 절차에 따라 고객에게 제공하기 때문에 비교적 낮은 고객과의 상호

작용으로 서비스를 제공한다. Professional service는 사무기기 관련 전문 서비스를 선보이는 후지제록스 코리아가 이에 해당하는 기업으로서 고객과의 높은 상호작용과 높은 노동력으로 서비스를 제공한다.

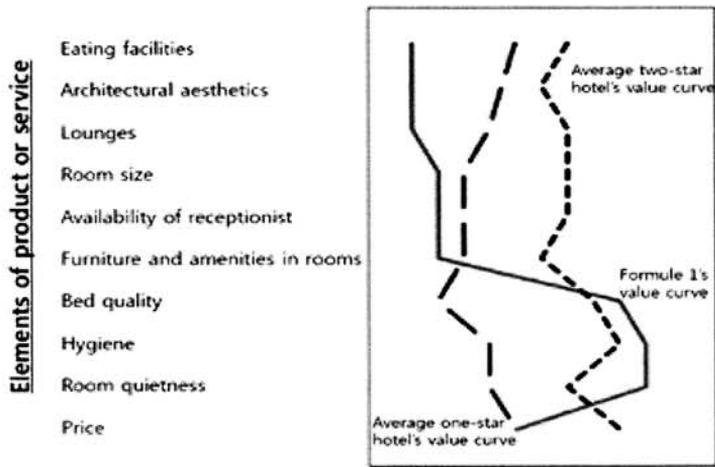
### 3.2 가치곡선(Value Curve)

Kim & Mauborgne (1997)에 의해서 제안된 '가치곡선(Value Curve)'은 특정 기업이 가치 혁신 전략을 구축하기 위해 그 기업이 속해있는 전체 시장 내에서 나타나고 있는 기업의 상대적인 수준을 큰 그림으로서 보여주는 시각적 분석 도구이다 (<그림 3> 참조). 각각의 축은 기업이 제공하고 있는 제품이나 서비스의 구성요소, 그 구성요소들의 전체 시장 대비 상대적 수준을 나타낸다. 이러한 가치 곡선을 기업의 새로운 전략 방향에 따라 새롭게 그리기 위해서는 제거(Eliminate), 증가(Raise), 창조(Create), 감소(Reduce) 등의 과정이 요구된다.

### 3.3 소비자 효용지도 (Buyer Utility Map)

Kim & Mauborgne (2000)는 Purchase - Delivery - Use - Supplements - Maintenance - Disposal의 여섯 단계로 구분되는 소비자의 경험 사이클을 가로축으로, 고객에게 제공되는 Environmental Friendliness, Fun and Image, Risk, Convenience, Simplicity, Customer Productivity의 6가지 효용지렛대를 세로축으로 구성하고 있는 소비자 효용지도를 제안하였다(<그림 4> 참조). 각각의 효용성 수단은 각각의 단어 자체에 내포된 의미대로 이해되며, 블루오션(김위찬·르네 마보안, 2005)에서 언급된 부정적인 표현보다 아래의 <표 1>처럼 긍정적인 표현으로 수정되어 고려되고 있다.

이는 기업이 소비자 경험 사이클을 통해 제공되



'Value Innovation,' Harvard Business Review, Kim & Mauborgne, 1997.

〈그림 3〉 가치곡선 (Value Curve)

〈표 1〉

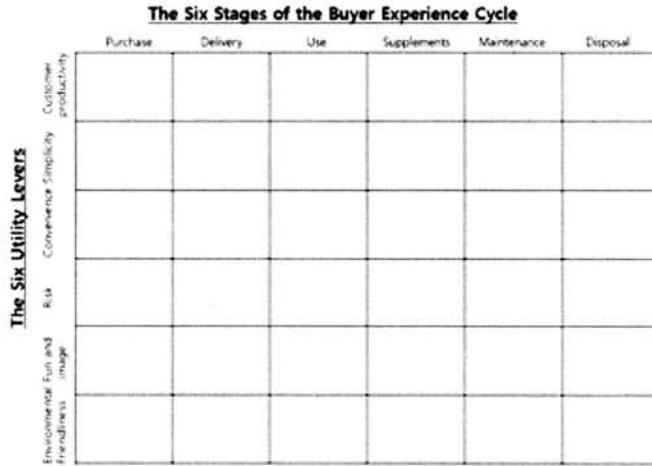
구매	배달	사용	보완성	유지보수	폐기처분
고객생산성(Customer Productivity) 고객생산성을 가장 향상시킬 요소들은 어느 단계에 있는가?					
간편성(Simplicity) 간편성을 가장 향상시킬 요소들은 어느 단계에 있는가?					
편리성(Convenience) 편리성을 가장 향상시킬 요소들은 어느 단계에 있는가?					
리스크(Risk) 리스크 감소를 가장 향상시킬 요소들은 어느 단계에 있는가?					
재미와 이미지(Fun and Image) 재미와 이미지를 가장 향상시킬 요소들은 어느 단계에 있는가?					
친환경성(Environmental Friendliness) 친환경성을 가장 향상시킬 요소들은 어느 단계에 있는가?					

'블루오션,' 김위찬과 르네 마보안, 2005.

는 효용에 대해 평가와 분석을 용이하게 함으로써 기업으로 하여금 현재의 제품이나 서비스에 대해 혁신을 통해 나아가야 할 전략적 방향을 제시해 준다. 또한 기존의 제품이나 서비스와 혁신 제품이나 혁신 서비스 각각에 대하여 6단계의 가로축과 6가

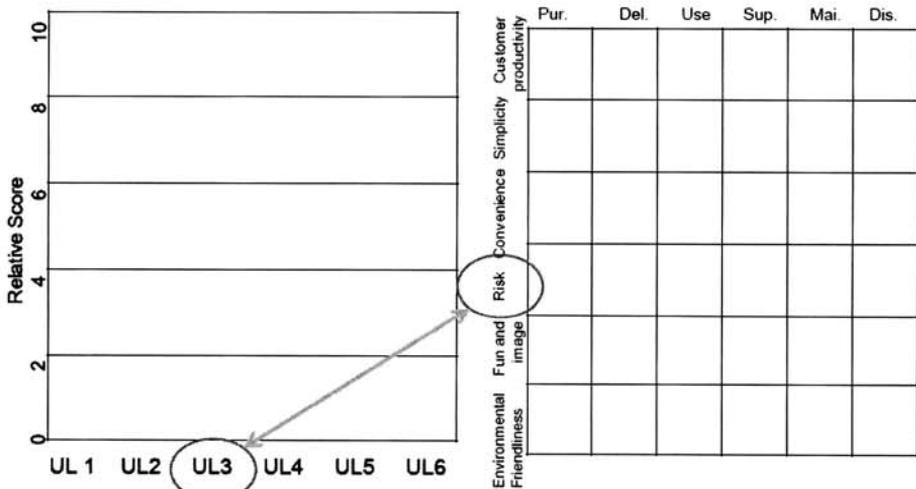
지 효용으로 만들어진 36개의 공간으로 배치하여 비교함으로써 기업에게 적합한 전략적 방향을 제안할 수 있게 한다. 이러한 전략적 이동과정은 효용 지렛대로 표현할 수 있다.

효용지도 상에서 나타날 수 있는 효용지렛대를



'Knowing a Winning Business Idea When You See One.'  
 Harvard Business Review, Kim & Mauborgne, 2000.'

〈그림 4〉 소비자 효용지도(Buyer Utility Map)



〈그림 5〉 가치곡선(Value Curve) + 소비자 효용지도(Buyer Utility Map)

통한 전략적 방향의 이동은 세 가지 형태로 구분될 수 있다. 첫째는 동일 단계의 소비자 경험 사이클에서 새로운 효용지렛대를 적용해 전략적 방향을 이동, 둘째는 새로운 소비자 경험 사이클에서 동일한 효용지렛대를 적용해 전략적 방향을 이동, 마지막

막으로 가장 혁신적인 방법이라 할 수 있는 새로운 단계의 소비자 경험 사이클에서 새로운 효용지렛대를 적용하여 전략적 방향을 이동하는 등의 세 가지 효용지렛대의 이동으로 나누어 볼 수 있다.

### 3.4 가치곡선(Value Curve) + 소비자 효용지도 (Buyer Utility Map)

본 연구에서는 앞서 소개한 가치곡선과 소비자 효용지도를 동시에 고려하여 분석의 틀로서 각 사례 기업의 서비스 혁신에 대해 알아보고자 한다. 효용지도의 세로축을 구성하는 Environmental Friendliness, Fun and Image, Risk, Convenience, Simplicity, Customer Productivity의 6가지 효용 지렛대를 가치곡선의 가로축으로 배치하여 두 가지 분석틀을 하나로 결합한다. 후에 각 서비스 혁신에 대한 상대적 수준을 가치곡선을 통해 나타내고 소비자 효용지도 상에 어떠한 단계에 두드러진 변화를 보였는지 소비자 효용지도상에 나타냄으로서 한 눈에 알아볼 수 있다.

이러한 과정을 통해 각 기업의 사례에서 서비스 혁신을 통해 나타난 소비자의 가치요소와 효용의 변화를 알아볼 수 있게 되고 이를 통해 기업은 전략적 방향을 가늠할 수 있게 될 것이다.

## IV. 사례 분석

본 사례 분석은 서비스 혁신을 이룬 많은 사례들 중 가장 대표적이고, 적합한 사례를 서비스 프로세스 매트릭스의 각 부문에서 한 기업씩 선정하여 이루어졌다. 서비스 혁신 전의 초기 상태는 모든 사례에서 5점을 기준으로 시작하였다. 이는 평가점수가 상대적으로 부여되어 기존의 혁신에 대비하여 증가 또는 감소의 정도를 한눈에 쉽게 볼 수 있게 하기 위함이다.

### 4.1 메가스터디 - Service Factory

2000년 창립된 메가스터디는 입시 콘텐츠 중심의 온라인 강의를 제공하는 기업이다. 직접 찾아가 강의를 수강하는 학원이라는 전통적인 교육서비스의 형태를 획기적으로 바꾸어놓았다. 그 외 주력 사업으로는 오프라인 학원 직영 사업, 교재 출판 및 판매, 강사 매니지먼트, 학원 컨설팅 정보 제공 등이 있다. 2001년 강의 동영상 스트리밍 서비스를 개시하였고 오프라인에서 시작한 학원 사업의 노하우를 가져와 온-오프라인 수업을 연동, 수익을 내는 구조를 창출하고 있다. 현재 강의 동영상은 VOD(Video On Demand)서비스의 형태로 개별 강좌를 판매하거나, 특정 기간 동안 자유로이 수강하도록 하는 기간제, 정액제 유료서비스의 형태로 제공하고 있다.

#### 4.1.1 1st Servitization (2001)

2001년 오프라인 학원사업에서 시작한 메가스터디는 제약 상 학원 수강을 할 수 없는 학생들에게 또는 보다 유동적인 학습을 원하는 학생들에게 상대적으로 저렴한 가격에 온라인 동영상 강의를 제공함으로써 인터넷을 통한 E-Learning Service 라는 Servitization으로 원격교육서비스를 실시하고 개인별 맞춤형 관리 학습관리 서비스를 제공하게 된다. 비록 메가스터디가 동영상 강의 서비스를 최초로 제공한 기업은 아니었지만 메가스터디가 동영상 서비스를 개시하고 난 후부터 학원의 온라인화는 급격히 진행되었고 현재까지도 시장에서 우위를 점하고 있다는 점에서 메가스터디의 Servitization을 주목할 만하다고 할 수 있겠다.

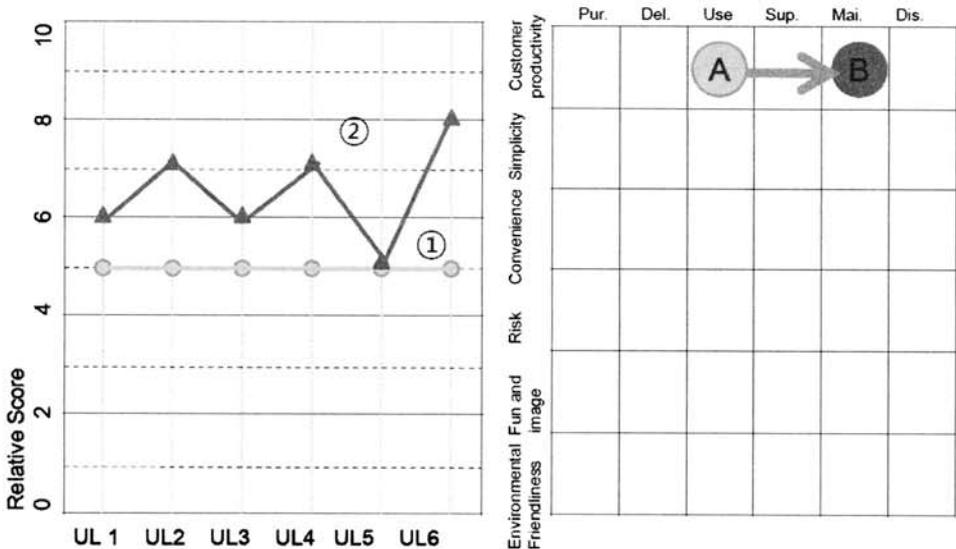
메가스터디가 2001년 시행한 서비스 혁신을 소비자 효용지도와 가치곡선을 이용하여 분석하여 보면 <그림 6>과 같이 나타낼 수 있다. 우선 <그림

6)의 가치곡선을 살펴보면 다음과 같다. 서비스 혁신 전의 소비자가 느끼는 가치를 ①로 나타내고 서비스 혁신 이후, 즉, 온라인 동영상 강의 서비스 제공 이후의 가치곡선을 ②로 표시하였을 때, 소비자의 가치는 Simplicity를 제외한 다섯 가지 요소에서 가치의 증가를 보인다.

Environmental Friendless의 경우, 1가정 1컴퓨터 보유라는 컴퓨터의 대중화와 IT의 발전에 따라 동영상의 질이 향상되며 실제 강의와의 격차가 크게 줄어들어 소비자의 효용이 증가하는 모습을 볼 수 있다. Fun and image의 경우, 학원에서 일대 다수로 수강했던 유명한 강사의 질 높은 강의를 일대일로 학습할 수 있을 뿐 아니라 그에 따른 학습 사후관리도 받을 수 있게 되므로, 그런 기회를 제공한 기업이미지가 상승하게 된다. Risk의 경우, 비싼 학원 수강료를 지불하는 대신 적은 돈으로 똑같은 양질의 수업을 들을 수 있다는 측면에서 비용 대비 효용 측면에서의 위험이 감소하며 효용은 증가한다. Convenience의 경우 정해진 시

간과 장소에 강의를 수강하러 이동하는 수고를 더는 대신, PC가 있는 곳이라면 원하는 시간과 장소에서 편하게 강의를 수강할 수 있게 되므로 소비자의 효용가치는 증가한다. Customer Productivity의 경우 시간관리가 중요한 주 소비층인 수험생들에게 인터넷 동영상 강의를 통해 시간을 효율적으로 쓰는 것이 가능하게 되고 필요한 내용의 강의를 여러 번 반복 수강할 수 있게 된다. 또한 수강생 개인맞춤형 학습관리 서비스로 전체적인 효용이 증가하게 된다.

이를 종합해봤을 때, 기존의 오프라인 학원 사업에서 강의의 만족도와 질을 중시해 강의 수강시의 Customer Productivity 측면에 초점을 맞추었다면 온라인 동영상 서비스를 통해서 강의 수강 외에도 다양한 시험평가, 피드백 등을 통해 강의 이후에도 철저한 관리 서비스를 통해서 Maintenance의 단계까지 소비자 효용 지렛대가 이동하게 된다. 즉, 새로운 소비자 경험 사이클의 단계에서 동일한 효용지렛대를 적용한 사례이다.



〈그림 6〉 메가스터디 1차 Servitization(2001) - 동영상 서비스

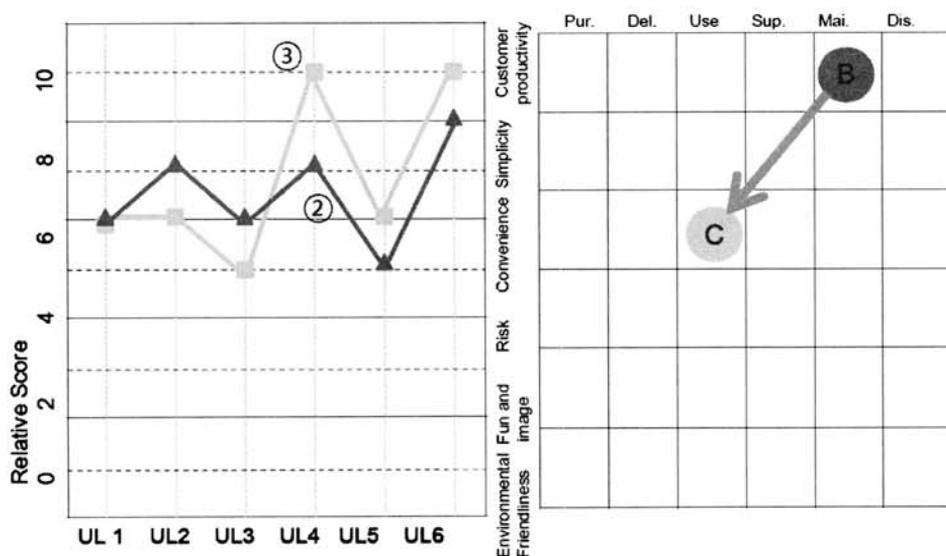
4.1.2 2nd Servitization (2006)

2006년 하반기부터 메가스터디는 PMP (Portable Multimedia Player) 기기를 통한 모바일 강의 다운로드 서비스를 시작하게 된다. PMP 업체들과의 제휴를 통해 실시간 인터넷 스트리밍 서비스와 마찬가지로 동영상 강의를 PMP 기기에 담아 재생할 수 있도록 하는 모바일 서비스도 제공하기 시작한 것이다. 즉, PC를 통해 수강했던 온라인 강의를 이동 시에도 재생이 가능한 모바일 서비스로 확장한 것으로 볼 수 있다. 그러나 메가스터디는 이러한 서비스를 소수의 PMP 업체들과 연계하였기 때문에 제휴업체 기기 외의 다른 PMP를 소지한 소비자에게는 불편을 초래할 수 있다. PMP는 비교적 고가의 제품이고 PC보다 PMP의 대중적 보급률도 높지 않은 터라 이 부분에 대한 서비스의 보완이 필요할 것으로 보인다.

메가스터디가 2006년부터 시행한 서비스 혁신을 소비자 효용지도와 가치곡선을 이용하여 분석하여

보면 <그림 7>와 같이 나타낼 수 있다. 우선 <그림 7>의 가치곡선을 살펴보면 다음과 같다. 1차 서비스 혁신을 통해서 변화된 가치곡선을 ②로 표시하고, 새로운 2차 서비스 혁신에 대해 분석하여 ③으로 나타내면 다음과 같다.

Convenience, Simplicity, Customer Productivity의 경우는 가치곡선이 증가하는 모습을 보이지만 반대로 Fun and image, Risk에서는 감소하는 모습을 보인다. Risk의 경우, 메가스터디 측에서 강의의 공유를 막기 위해 PMP를 통한 재생횟수를 제한해 놓음으로써 이는 곧 원하는 만큼 강의를 듣고자 하는 수강생의 기회를 박탈하는 것이 되어 기업 이미지가 감소하는 모습을 보인다. 또한 특정 Risk의 경우, 일부 제휴 PMP 기기에서만 동영상 강의가 재생이 가능하므로 일부 다른 PMP 소유자에게는 강의의 수강 기회가 사라지게 되어 위험이 증가하는 모습을 보인다. 반면 Convenience의 경우 PMP 강의 서비스는 온라인 강의의 장점을 유지하면서 휴대성과 이동성의 장점까지 추가하여 고



<그림 7> 메가스터디 2차 Servitization(2006) - PMP 서비스

객의 편의를 제공하기 때문에 증가하는 모습을 보인다. Simplicity의 경우는 PC에 연결 후 강의를 구입하게 되면 즉시 PMP로 저장되므로 다운로드 절차가 간편해져 증가하는 모습을 볼 수 있다.

또한 Customer Productivity의 경우 온라인 강의를 듣기 위해서는 꼭 PC가 필요했으나 PMP 강의 서비스 제공으로 이동시간에도 PMP를 통해 학습이 가능해지기 때문에 소비자로서 하여금 시간의 효율적인 활용을 가능하게 하여 고객 생산성의 가치가 증가하게 된다. 이를 효용지도를 통한 전략적 방향에 대해 살펴보면, 새로운 소비자 경험 사이클의 단계에서 새로운 효용지렛대를 적용한 사례로 볼 수 있다.

#### 4.2 웅진코웨이 - Service Shop

웅진코웨이개발은 웅진그룹의 자회사로서 환경과 건강에 초점을 맞춘 생활환경 기업으로서 1989년 설립되었다. 웅진코웨이는 정수기, 비데, 공기청정기, 음식물처리기 등의 생활환경 가전제품을 판매한다. 1998년 비교적 고가의 제품인 정수기의 렌탈 서비스를 실시하는 새로운 비즈니스 모델을 선보였다. 뒤이어 비데, 공기청정기도 렌탈 서비스를 실시하였다. 지금으로 10여 년 전 시작된 렌탈 서비스라는 서비스 혁신을 통해 괄목할 만한 경영성과를 이룬 후, 환경전문 기업이라는 명성과 더불어 꾸준한 성장과 지속적인 서비스 혁신을 선보이고 있다.

##### 4.2.1 1st Servitization (1998)

웅진코웨이는 1998년 새로운 비즈니스 모델을 선보인 이래 현재까지도 환경제품 관련 시장점유율, 고객만족도, 브랜드 인지도 등에서 여전히 경쟁우위를 점하고 있다. 이러한 새로운 비즈니스 모

델은 앞서 소개한 '렌탈 서비스'와 서비스 전문가 집단인 '코디(Cody)' 두 가지가 핵심을 이룬다. 수돗물의 안전성에 대해 안심할 수 없었던 시민들에게 값 비싼 정수기의 구입은 높은 심리적 장벽을 쌓기에 충분했다. 이에 웅진코웨이는 렌탈 서비스를 통해 소비자에게 합리적인 가격을 제시하였고 이와 더불어, 고객이 오랫동안 만족하며 정수기를 사용할 수 있도록 '코디(Cody)'라는 서비스 전문가 시스템을 도입하였다. 환경 가전제품의 주요 고객은 주부인 점에 착안해 서비스 전문가 집단인 코디를 모두 주부로 구성하였고, 이들의 정기적 가정 방문을 통해 무상 필터 및 부품 교환, 무료 점검 등의 사후 관리 서비스를 제공하였다. 이것은 당시 시장에 강력한 진입장벽으로 이어졌고 경쟁기업과의 차별화 또한 이끌어내기에 충분한 서비스 혁신이었다.

웅진코웨이가 1998년 선보인 서비스 혁신에 대해 소비자 효용지도와 가치곡선으로 분석하여 보면 <그림 8>과 같다. 1차 서비스 혁신 전의 소비자가 느끼는 가치를 ①로 나타내었고, 렌탈 서비스 시행 이후의 가치곡선을 ②로 표시하였을 때, 소비자의 가치는 Environmental Friendliness를 제외한 나머지에서 모두 증가를 보인다.

Fun and Image의 경우, 당시 웅진코웨이가 선보였던 렌탈 서비스를 통하여 소비자가 느끼는 기업이미지가 크게 상승하게 되었다. Risk의 경우 소비자는 고가의 생활가전 제품들을 구매하는 대신 매달 일정의 렌탈비 만을 내면 되기 때문에 소비자가 느끼는 제품에 대한 가격적인 면에서의 위험요소가 크게 줄어 그에 따른 소비자가 느끼는 가치는 증가하게 된다. Convenience의 경우, 코디의 방문서비스를 통한 제품 사용과 더불어 사후 관리가 강화됨에 따라 서비스 없이 제품을 사용하던 이전 시기보다 편의성이 증가하는 모습을 보인다. 또한 필터 등의 부품 교환 시기에 따라 코디가

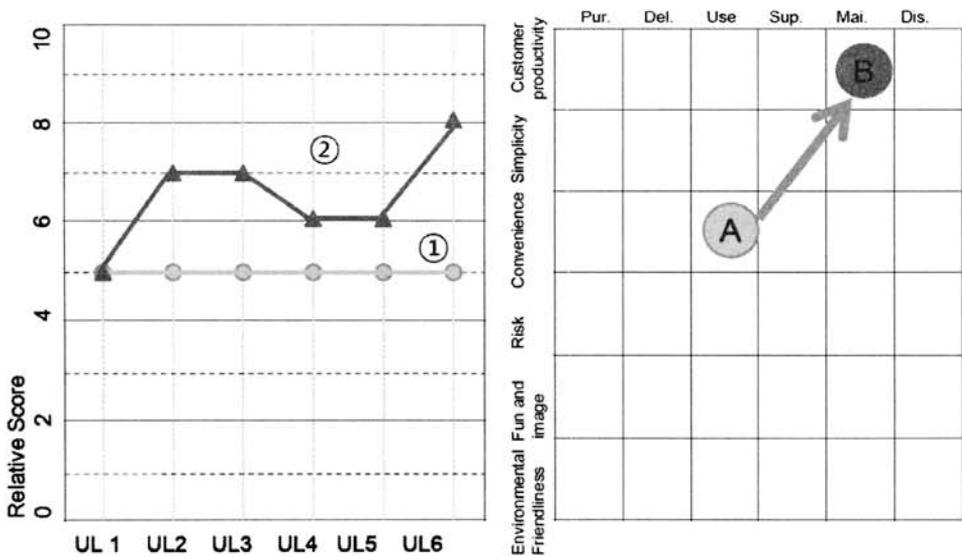
관리를 해주므로 Simplicity 역시 증가하게 된다. Customer Productivity의 경우는 이러한 코디의 방문서비스에 따른 고객의 안정적인 제품 사용이 보장받게 되므로 고객의 생산성은 크게 증가하게 된다.

이를 종합하였을 때, 1998년 웅진코웨이가 렌탈 서비스를 제공하기 이전에는 생활가전이라는 생활에 있어서 필수적이지는 않지만 소비자들에게 사용시의 편리성을 제공하던 제품에서, 렌탈 서비스와 사후관리를 강화한 코디 서비스를 통해 제품의 유지 측면에서 고객의 생산성에 대한 효용으로 웅진코웨이의 서비스에 대한 전략적 방향이 변화하였음을 알 수 있다. 이를 효용지도를 통한 전략적 방향에 대해 살펴보면, 새로운 소비자 경험 사이클의 단계에서 새로운 효용지렛대를 적용한 사례로 볼 수 있다.

4.2.2 2nd Servitization (2008)

앞서 소개한 서비스 혁신을 통해 큰 성공을 거둔

웅진코웨이는 2008년, 새로운 서비스인 '페이프리(Payfree)'를 선보이게 된다. '페이프리(payfree)'는 웅진코웨이의 생활환경 가전분야의 핵심 사업이었던 렌탈 서비스에서 한 단계 진화하여 공짜로 제품을 빌려주는 서비스이다. 이는 공짜경제(Freeconomics)라는 새로운 비즈니스 모델을 차용한 것으로서 제품을 무상으로 제공하는 반면 수익은 이와 연결된 다른 곳에서 얻는 사업방식이다. 웅진코웨이 외에, 외환카드와 SK 마케팅엔컴퍼니가 공동으로 참여하는데, 내용은 다음과 같다. 웅진코웨이 제품 이용자는 웅진 페이프리 외환카드를 사용해야 하며, 카드를 사용할수록 OK 캐쉬백포인트가 쌓이게 되고 이 포인트를 SK 마케팅엔컴퍼니가 최대 3만원까지 현금화하여 소비자에게 되돌려주는 것이다. 즉, 소비자는 렌탈료를 먼저 결제 한 후 카드사용액에 따라 일정 금액을 되돌려 받게 된다. 페이프리 서비스 시행 1년이 지난 지금, 한 달 만에 2만 5천명의 가입자를 확보한 3사 공동 참여의 공짜경제는 제로섬 게임(Zero Sum)이 아니라



〈그림 8〉 웅진코웨이의 1차 Servitization(1998) - 렌탈서비스

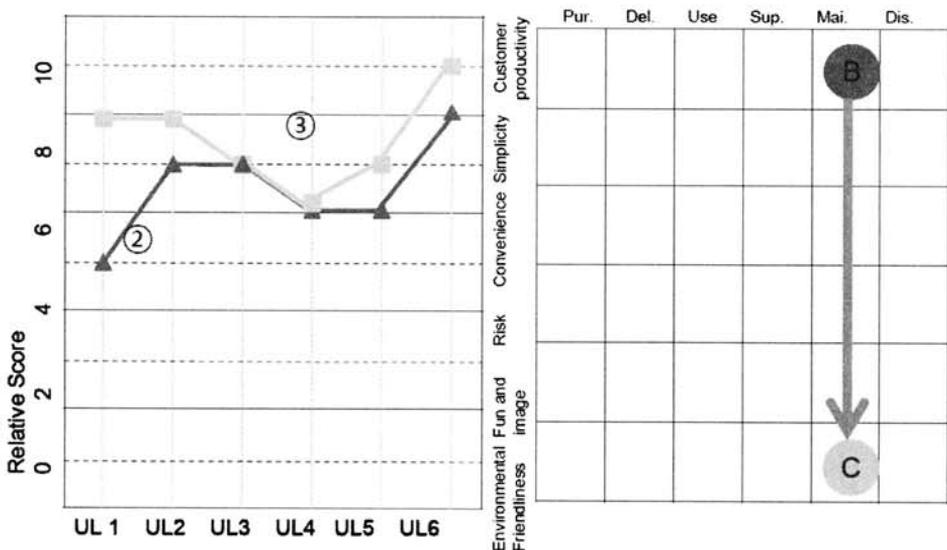
각자에게 수익을 가져다주는 윈-윈(Win-Win) 게임임을 보여주고 있다.

웅진코웨이가 2008년 시행한 2차 서비스 혁신을 소비자 효용지도와 가치곡선을 이용하여 분석하여 보면 <그림 9>과 같이 나타날 수 있다. 1차 서비스 혁신을 통해서 변화된 가치곡선을 ②로 표시하고, 새로운 2차 서비스 혁신에 대해 분석하여 ③으로 나타내면 다음과 같다. Risk와 Convenience를 제외한 네 가지 소비자 가치가 증가하는 모습을 볼 수 있다.

Environmental Friendless의 경우 환경에 따른 소비자의 생활 패턴의 큰 변화를 가져오게 되어 환경 적합성에 대한 가치의 증가를 보이고 있고, Fun and Image의 경우 렌탈 산업에서 진일보하여페이백(Payback) 서비스를 중시하고 가게 지출을 줄이려는 소비자의 니즈를 정확히 파악했기에 기업이미지가 증가하는 모습을 보인다. Simplicity의 경우, 렌탈료의 선 결제 후 카드사용액에 따라 되돌려 받는 서비스로 단순한 카드 사용으로 카드

사용액만큼 그에 상응하는 지불한 렌탈료를 되돌려 받게 되기 때문에 이는 곧 소비자의 가치 상승으로 이어지게 된다. Customer Productivity의 경우는 카드의 사용으로 소비자는 렌탈료 자동이체, 대형마트 이용, SK주유소 이용 시 포인트 제공을 통해 렌탈료를 줄일 수 있게 되므로 소비자의 가치가 증가하는 모습으로 나타나게 된다.

이를 종합하여 살펴보았을 때, 1차 Servitization을 가져왔던 렌탈 서비스와 코디 서비스를 통해 유지 측면에서 증가했던 고객의 생산성에 대한 소비자의 효용과 비교하여 페이프리 서비스로 가장 크게 변화한 요소는 소비자 효용지도에서도 알 수 있듯이 Environmental Friendliness이다. 이는 카드 사용 증가와 그에 따른 포인트의 적립 등에 따른 소비자의 생활패턴에 대한 변화로 효용을 변화시키기 때문이다. 이 같은 서비스 혁신은 동일한 소비자 경험 사이클의 단계에서 새로운 효용지렛대를 적용한 사례로 볼 수 있다.



<그림 9> 웅진코웨이의 2차 Servitization(2008) - Payfree

### 4.3 스타벅스( Starbucks Coffee Korea) - Mass Service

스타벅스는 우리나라 대형 커피전문점 시대의 도래에 지평을 연 기업이라고 해도 과언이 아니다. 커피 외에 문화를 파는 기업으로 자신들을 소개하는 스타벅스는 그들만의 새로운 서비스 혁신으로 기존 커피전문점 시장을 뒤흔들어 놓았다. 이국적인 맛의 고급 프리미엄 원두커피를 들여와 신선한 커피를 제공하고 고객을 응대하는 바리스타, 매장을 가득 채우는 커피 향, 고객에게 휴식을 제공하는 편안한 좌석 등 새로운 개념의 커피숍 문화를 도입하였다. 이러한 혁신을 기반으로 현재까지도 안정적으로 시장의 선두를 유지하고 있다. 1971년 미국 시애틀의 Pike Place Market에 첫 번째 매장을 연 스타벅스는 1997년 스타벅스커피 인터내셔널과 ㈜신세계가 라이선스 계약을 체결하여 ㈜에스코리아라는 이름으로 국내에 법인을 설립하고 1999년 스타벅스커피 서울 1호점(이대점)을 연 후 2000년 ㈜스타벅스코리아로 사명 변경을 하였다. 현재 국내 35개 도시, 285개 매장을 보유 중이며 모든 매장을 직영점으로 운영하고 있다.

#### 4.3.1 1st Servitization (2005)

1999년 한국에서의 첫 매장 오픈 후 커피와 문화를 함께라는 기존 커피전문점에는 없었던 새로운 서비스 혁신을 선보이며 지속적인 경쟁우위를 점하고 있다. 또한 2005년, 다른 대형커피전문점에서 시도하지 않은 케이터링 서비스(주문 배달 서비스)라는 새로운 서비스를 선보였다. 이는 Starbucks on the Go라는 미국 지점의 픽업 서비스에서 착안하여 고객이 원하는 시간과 장소로 커피와 기타 식음료를 배달하는 서비스로서, 전화로 주문 고객이 직접 픽업도 가능하다. 근처 매장이 많지 않은

지역에서 많은 효과를 거두고 있다. 2005년 처음 선보인 이래, 매년 케이터링 서비스로 인한 매출이 지속적으로 늘고 있는 상태이다.

1999년 스타벅스의 대형 커피전문점 시장에 가져온 서비스 혁신과 2005년 케이터링 서비스를 소비자 효용지도와 가치곡선을 이용하여 분석하여 보면 <그림 10>과 같이 나타난다. 스타벅스가 대형 커피전문점 시장에 발을 들이기 이전, 일반 커피전문점들에 대해 소비자가 느끼는 가치를 ①로 나타내고, 독특하고 새로운 요인들로 성공할 수 있었던 스타벅스만의 새로운 서비스와 케이터링 서비스 시행 이후의 가치곡선을 ②로 표시하였을 때, 소비자의 가치는 모든 여섯 가지 요소에서 가치의 증가를 보인다.

Environmental Friendless의 경우 스타벅스는 매장 내 흡연 금지로 커피 향이 약해지는 것을 막고 깨끗한 실내 환경을 유지하며 커피의 99%를 구성하는 물을 수차례 정수하여 끓여 신선한 물을 고객에게 제공하는 등 환경적인 요소에서 고객의 가치를 크게 증가시키는 것을 볼 수 있다. Fun and image의 경우 고객에게 편안한 테이블과 의자를 제공하는 인테리어 등의 공간최적화와 이국적인 분위기, 음악 등으로 새로운 경험을 제공하는 고객친화적인 문화공간으로 재탄생시킴으로서 기업 이미지를 각인시켰고 또한 케이터링 서비스 후 고객의 반응을 점검하는 등의 지속적인 사후 관리로 기업이미지가 상승하는 것을 볼 수 있다. Risk의 경우, 바리스타가 즉석에서 커피를 제조함으로써 고객은 신선한 커피를 맛볼 수 있게 되고 고객 입맛에 따라 첨가물을 선택, 조절이 가능하게 됨으로써 자신만의 커피를 제공 받게 되어 일률적인 커피 맛에 대한 위험이 감소하게 된다. 즉, 위험에 대한 소비자의 효용가치는 증가하게 되는 것이다. Convenience의 경우 기존의 커피전문점의 경우 매장에서만 커피를 마실 수 있었다면 스타벅스는

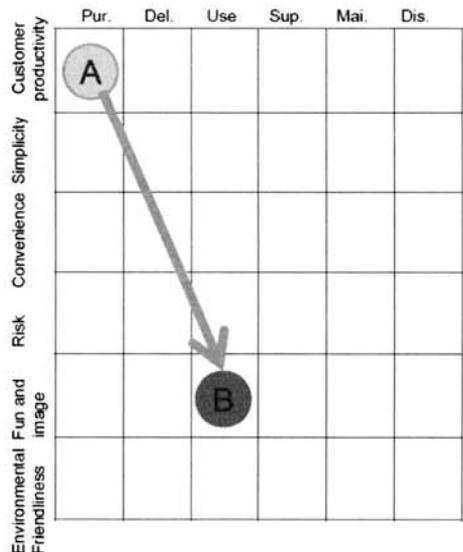
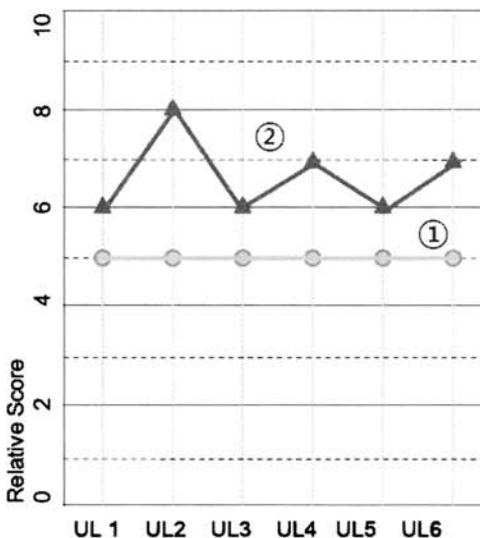
테이크아웃이라는 들고나갈 수 있는 커피를 제공하여 고객의 편의를 높였고 또한 케이터링 서비스로 고객이 직접 매장에 방문할 필요 없이 원하는 시간과 원하는 장소에서 커피를 마실 수 있기 때문에 고객의 편의성에 대한 가치가 크게 상승하게 된다. Simplicity의 경우 간단한 전화 한 통으로 케이터링 서비스를 이용할 수 있게 되어 매장에서 파는 것과 같은 커피의 향과 맛을 그대로 즐길 수 있게 된다. Customer Productivity의 경우 기존의 커피 전문점보다 커피 제조 속도를 높인 스타벅스는 또한 다양하고 풍부한 메뉴 제공으로 고객의 선택의 폭이 넓어지는 등 생산성이 증가하게 된다. 또한 케이터링 서비스는 커피가 필요한 시간, 장소에 바로 마실 수 있게 되므로 또한 고객생산성이 재차 증가하게 된다.

이에 종합해보면, 스타벅스가 커피전문점 시장에 들어오기 이전, 일반 커피전문점들이 한정된 커피 맛과 메뉴로 일관하며 빠른 고객회전과 커피 제공을 지향하는 등 소비자의 구매 단계에서 고객생산

성을 제공하는 데에만 초점을 맞추었다면, 스타벅스는 일반적으로 고객들이 커피 구매를 위해 매장 방문 시 가격, 맛 등의 속성만을 고려하는 것이 아니라는 것을 간파하여 오감을 자극하는 매장 분위기, 편안한 좌석과 테이블, 바리스타의 서비스와 같은 새로운 서비스 요소를 제공했다. 이는 커피 구매 후 고객이 스타벅스만의 문화를 느끼면서 커피를 마시고 이를 통해 자신들의 이미지를 높이는 고객 효용 지렛대의 이동을 가져왔다. 이는 소비자 효용지도를 통해 전략적 방향을 살펴보면, 새로운 소비자 경험 사이클의 단계에서 새로운 효용지렛대를 적용한 사례로서 가장 혁신적인 방안이다.

4.3.2 2nd Servitization (2008)

스타벅스는 세계적으로 불어닥친 장기적인 불황을 타개하기 위해 비책으로서 2008년 말, 또 한번의 서비스 혁신인 북미지역 서비스에서 따온 선블로 충전 시 무료 엑스트라를 제공하는 스타벅스 전



〈그림 10〉 스타벅스커피의 1차 Servitization(2005) - 케이터링 서비스

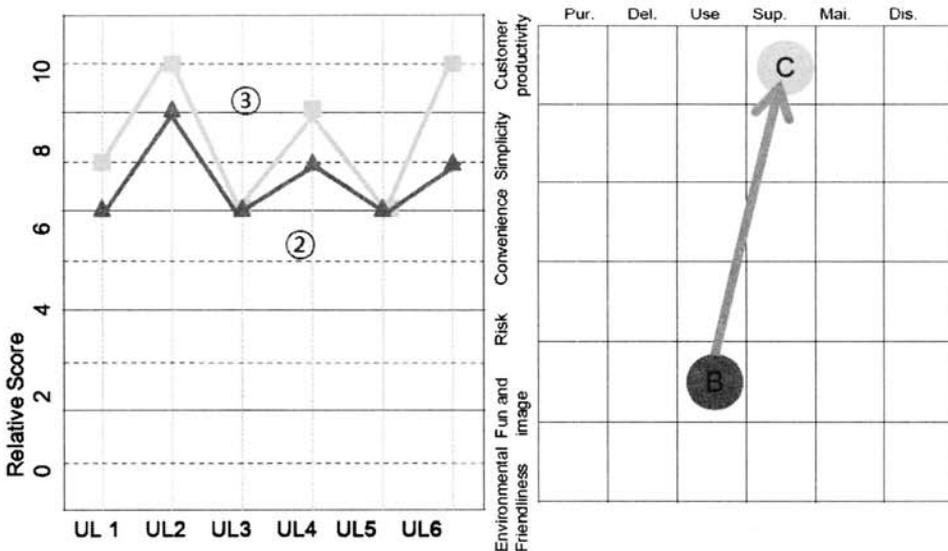
용 선불 충전카드를 선보이게 된다. 또한, 2009년 초 기존에 유료로 제공했던 무선인터넷을 구글과 KT와의 제휴를 통해 전 세계 스타벅스 매장들 가운데 처음으로 무료로 제공하기 시작했다.

스타벅스가 2008년부터 시행한 2차 서비스 혁신을 소비자 효용지도와 가치곡선을 이용하여 분석하여 보면 <그림 11>과 같이 나타날 수 있다. 1차 서비스 혁신을 통해서 변화된 가치곡선을 ②로 표시하고, 새로운 2차 서비스 혁신에 대해 분석하여 ③으로 나타내면 다음과 같다. 가치곡선의 경우, Risk와 Simplicity를 제외한 네 가지 고객가치 요소에서 증가를 보이고 있다.

Environmental Friendliness의 경우, 무료 무선 인터넷 서비스를 통해 커피를 제공하는 커피숍 본래의 기능 외에도 무선인터넷이 가능한 장소로 자리매김함으로써 이는 곧 또 하나의 고객 유인책이 된다. Fun and image의 경우 스타벅스 매장에서만 사용 가능한 카드를 발매함으로써 신규고객의 로열티를 높이고 기존 고객에게는 즐거운 경험을

제공하게 된다. 또한, 무료 인터넷 서비스의 경우 전 세계 체인 중 국내에서 처음 시도된 것으로서 기업 이미지의 상승효과를 가져온다. Convenience의 경우는, 현금이나 다른 지불수단을 갖고 있지 않더라도 스타벅스 카드 한 장으로 그들의 커피와 문화의 구매가 가능하며 무선 인터넷서비스의 경우, 인터넷 사용을 필요로 하는 고객에게 따로 장소의 이동 없이 인터넷이 가능한 장소를 제공하게 되므로 고객의 편의성이 크게 증가한다. 인터넷 사용의 경우 간단한 신원인증을 통해 바로 사용이 가능하다. Customer Productivity의 경우 스타벅스는 무료인터넷 제공으로 고객에게 멀티태스킹이 가능케 하는 기회를 제공한다. 또한 스타벅스 카드의 추가 서비스, 인터넷 서비스 등 모두 무료로 제공한다는 측면에서 고객생산성 효용이 크게 증가하는 것을 볼 수 있다.

이를 통해 소비자 효용지도 상에서의 변화를 살펴보면, 1차 Servitization으로 소비자 경험 사이클의 Use단계의 Fun and image로 이동한 소비



<그림 11> 스타벅스커피의 2차 Servitization(2008) - 선불충전카드 + 무료무선인터넷

자 효용지도는 Supplement 단계의 Customer Productivity로 다시 이동하게 된다. 선불식 충전 카드와 무료 무선 인터넷서비스 모두 일차적인 커피 구매와 이용에는 별 다른 영향을 미치지 않기 때문에 소비자 경험의 Supplement 단계에서 소비자의 생산성을 증가시키는 소비자 효용 지렛대의 이동으로 이어지게 되는 것이다. 이는 소비자 효용 지도를 통해 전략적 방향을 살펴보면, 새로운 소비자 경험 사이클의 단계에서 새로운 효용지렛대를 적용한 사례이다.

#### 4.4 후지제록스 코리아(Fuji Xerox Korea)

##### - Professional Service

1974년, 한국 동화산업과 일본 후지제록스사 사이의 기술 및 자본합작으로 코리아제록스 주식회사를 설립한 코리아제록스는 1998년, 100% 후지제록스의 자회사로 후지제록스 그룹의 일원이 되는 과정을 거쳐 1999년, 한국후지제록스 주식회사로 회사명을 변경하게 된다. 국내 최초 건식 보통용지 복사기를 생산한 후지제록스 코리아는 주요사업으로 복사기, 디지털 복합기, 레이저 프린터 등 사무기기를 취급하고, 문서와 관련한 업무 프로세스의 개선을 통한 경비 절감, 네트워크 시스템 구축 등의 다양한 솔루션 등을 제공한다.

##### 4.4.1 1st Servitization (2004)

후지제록스 코리아는 2004년 Total Service Contract(TSC)라는 서비스를 선보이게 된다. 이전까지만 하더라도 사무기기와 같은 하드웨어를 생산하는 데 주력하였으나 TSC 서비스를 계기로 제품 설치 후 부품, 소모품 교체 등 정기적 기기관리와 사용량에 따라 비용을 청구하는 렌탈 서비스와 동시에 원격제어서비스를 선보이기 시작하였다. 이

는 기업 내에서 발생하는 문서 및 수많은 정보와 관련된 프로세스에 초점을 맞추어 고객의 문제점을 컨설팅을 통한 사무환경 구축에서부터 관리까지 완벽하게 도와주는 새로운 형태의 도탈 서비스이다.

후지제록스 코리아가 2004년 시행한 이러한 서비스 혁신을 소비자 효용지도와 가치곡선을 이용하여 분석하여 보면 <그림 12>와 같이 나타낼 수 있다. 서비스 혁신 전의 소비자가 느끼는 가치를 ①로 나타내고 서비스 혁신 이후의 가치곡선을 ②로 표시하면 다음과 같다. 가치곡선의 경우, Environmental Friendless를 제외한 다섯 가지 고객가치 요소에서 증가를 보이고 있다.

Fun and image의 경우, 후지제록스 코리아는 정기적 서비스와 렌탈 서비스를 통하여 고객 친화적 서비스를 제공하는 기업으로 기업 이미지가 상승하게 된다. Risk의 경우 사무기기의 렌탈이 가능해짐에 따라 사용량에 비례하여 비용이 청구되어 고객의 가격의 부담이 주는 동시에 고객의 효익은 증가하게 된다. Convenience의 경우 제품 고장 시에는 원격제어 서비스를 통해 따로 A/S를 위한 시간 약속 등의 번거로움 없이 실시간으로 문제 처리가 가능해지게 된다. 또한 정기적으로 부품과 소모품 교체 등의 서비스를 받을 수 있기 때문에 수많은 사무기기를 관장하고 있는 기업들의 경우 편의성은 크게 증가하는 것을 볼 수 있다. Simplicity의 경우는 후지제록스 코리아가 직접 사무기기의 설치뿐 아니라 교체 및 관리 서비스도 함께 제공하기 때문에 고객은 따로 제품 관리에는 크게 신경을 쓰지 않아도 된다. 모든 것을 종합해 봤을 때 사용 시의 품질 외에도 유지 보수 측면에서의 Customer Productivity가 크게 증가하게 된다. 이는 소비자 효용지도에서도 두드러지게 나타난다. 고객이 사무기기 사용 시 고려했던 인쇄 속도, 품질 등 Use 단계에서의 생산성 측면을 우선적으로 중요시 했다면 TSC로 인해

Maintenance 측면에서도 고객생산성이 크게 증가하게 되는 것을 볼 수 있다. 이는 새로운 소비자 경험 사이클의 단계에서 동일한 효용지렛대를 적용한 사례이다.

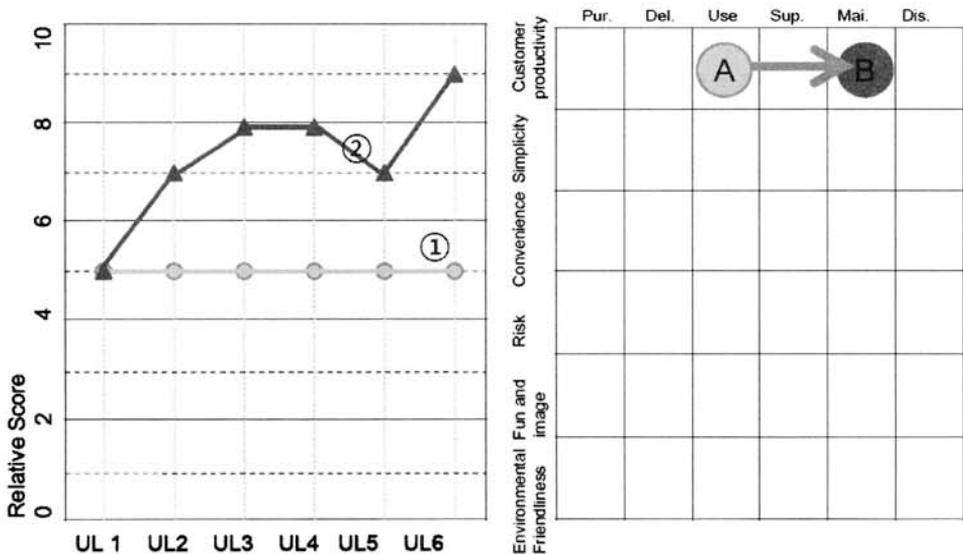
4.4.2 2nd Servitization (2008)

후지제록스 코리아는 창업 50주년을 맞이해 새롭게 수립하는 10년 비전의 핵심으로서 Fuji Xerox Global Service 사업을 주력사업으로 선정하였다. 이는 사무기기 통합서비스 (Xerox Office Service) + 문서 아웃소싱 서비스 (Document Outsourcing & Communication Service) + 문서관련 업무 프로세스의 컨설팅 (Business Process Services) + 도큐컨설턴트 (Docu-Consultant)를 주요 골자로 한다. 이는 문서 업무 처리의 효율성을 높여 비용 절감 및 정보보안, 업무 속도 향상 등을 기대할 수 있다. 현재 국내 기업의 경우, 아모레퍼시픽, BC카드, LG전자, 교원그룹, SK텔레콤 등을

고객으로 확보했다.

Xerox Office Service는 기업 내 사무기기의 현황 파악에서부터 재배치, 유지보수, 구매 관리에 이르기까지 사무환경에 대한 토털 아웃소싱을 제공한다. Document Outsourcing & Communication Service는 문서 외주로 인해 발생하는 문제점들에 대해 사내 집중 출력실 설치 등을 통하여 해결책을 제시해준다. Business Process Services의 경우는 문서관련 업무프로세스를 보다 효율적으로 개선하며 비용을 절감할 수 있도록 도와주는 영역으로 데이터베이스화와 문서에 대한 보안 적용, 문서 공유 및 배포 등 문서 업무 흐름의 전반에 대한 컨설팅과 아웃소싱 서비스를 제공한다.

후지제록스 코리아가 2008년부터 본격적으로 시행한 2차 서비스 혁신을 소비자 효용지도와 가치곡선을 이용하여 분석하여 보면 <그림 13>와 같이 나타날 수 있다. 1차 서비스 혁신을 통해서 변화된 가치곡선을 ②로 표시하고, 새로운 2차 서비스 혁신에 대해 분석하여 ③으로 나타내면 다음과 같다.



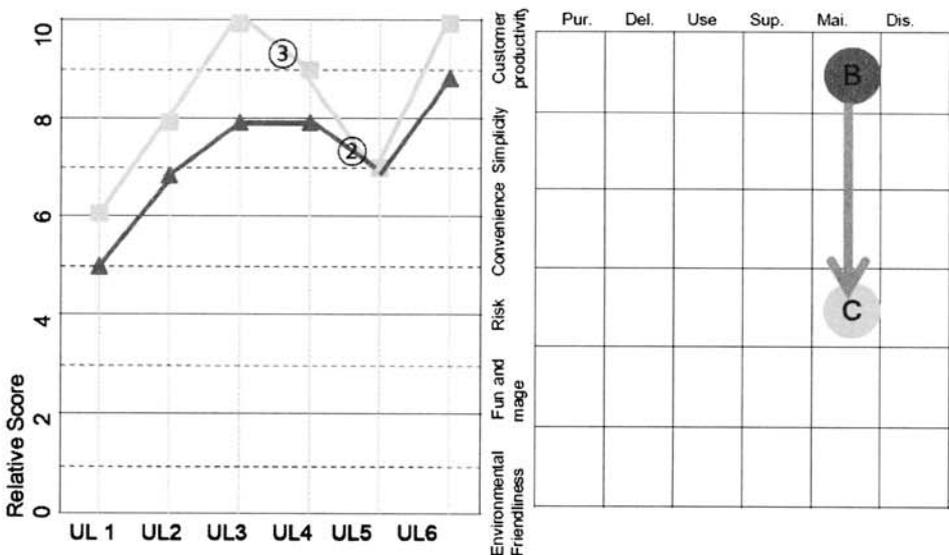
<그림 12> 후지제록스 코리아의 1차 Servitization(2004) - Total Service Contract

가치곡선의 경우, Simplicity를 제외한 다섯 가지 고객가치 요소에서 증가를 보이고 있다.

Environmental Friendless의 경우 통합 문서 관리 컨설팅 서비스로 필요이상의 출력기기 설치와 비효율적 출력 프로세스를 막아 낭비되는 자원과 시간, 비용을 절약함으로써 기업 고객의 친환경적 효과가 있다. Fun and image의 경우, 사무기기 통합관리 서비스로 고객의 요구와 필요에 따라 맞춤형 서비스를 제공하고 때에 따라 도큐컨설턴트(Docu-Consultant)라는 서비스 전문 인력의 도움을 받을 수 있게 됨으로써 후지제록스 코리아에 대한 이미지가 상승하게 된다. 또한 Risk의 경우 고객의 비용절감 및 사내 집중 출력실을 통한 문서의 정보 보안이 가능해 짐과 동시에 효율적인 문서 공유, 문서의 안정적인 파기까지 총괄적으로 관리되므로 기업 보안 등의 위험이 크게 줄어들게 된다. Convenience의 경우 문서관련 업무 프로세스를 효율적으로 개선하며 데이터베이스 등의 전자화로 편리하게 문서를 저장하고 업무 처리가 가

능하게 되므로 고객의 편의성은 증가하게 된다. Customer Productivity의 경우, 고객위주의 철저한 고객화를 통해 고객 생산성이 가장 증대될 수 있는 방향으로 기업의 문서 생성에서 폐기까지 총체적으로 관리, 또한 고객의 규모와 업종에 맞는 최적의 사무기기를 제공받는 것을 통해 고객의 가치가 증가하게 된다.

이렇듯 후지제록스 코리아의 2차 Servitization은 1차 Servitization에서 선보인 서비스를 보완, 강화한 결과물로 볼 수 있는데 1차 시와 비교해 가장 두드러지는 가치 증가를 보인 것은 Risk의 측면이라고 할 수 있다. 1차 Servitization을 통해서는 Maintenance 단계에서의 고객 생산성이 두드러졌다면 2차 Servitization을 거치며 비용절감 및 문서 보안 및 공유 측면에서의 Risk가 감소, 소비자의 효용가치는 증가하게 된다. 즉, 소비자 효용지도에서의 지렛대가 Maintenance 단계의 Customer productivity에서 Risk로 옮겨가는 것을 볼 수 있다. 이는 동일한 소비자 경험 사이클



(그림 13) 후지제록스 코리아의 2차 Servitization(2008) - Fuji Xerox Global Service

의 단계에서 새로운 효용지렛대를 적용한 사례이다.

## V. 결론

앞서 살펴본 Schmenner의 서비스 프로세스 매트릭스를 근거로 노동집약도와 고객 상호작용의 정도에 의해 분류된 기업 사례들의 두 차례에 걸친 제품의 서비스화 (Servitization)가 주축이 되었던 서비스 혁신 성공요인에 대해 정리하면 다음과 같다(〈그림 14〉 참조).

### 5.1 서비스 혁신의 주요 성공요인

#### 5.1.1 고객생산성 향상

서비스를 통해 고객의 편의성이나 기존의 제품의 품질을 향상시키거나 서비스 혁신을 통해 고객이

제품이나 서비스의 이용 시 부담하게 되는 제반 비용이 감소하는 경우와 같이 고객의 원천적인 니즈와 욕구가 충족될 때 성공적인 서비스 혁신이 이루어지는 것으로 나타났다. 네 개의 기업 사례들의 각 두 번에 걸친 Servitization의 결과 모든 경우에서 고객생산성이 향상된 모습을 보이는 것이 이를 반증한다.

웅진코웨이의 경우, 당시로서는 독특한 비즈니스 모델이었던 렌탈 서비스를 선보임으로써 가격에 대한 소비자들의 부담의 장벽을 허물고 정수기를 필두로 한 생활가전 제품들을 널리 보급화 하는데 성공하였다. 또한 제품 판매와 보급에만 그치지 않고 정기적인 방문을 통한 정기점검, 무료부품 교환 등을 총괄하는 코디 시스템으로 고객생산성을 크게 향상시켰다. 이는 동종업계 등 여러 서비스 분야에서 벤치마킹 사례로 각광받고 있다. 뒤이은 여러 기업과의 제휴를 통해 렌탈비를 되돌려준다는 개념을 차용한 페이프리 서비스로 다시 한 번 가격 지출을 줄이려는 소비자의 니즈를 정확히 파악한 성



〈그림 14〉 서비스 혁신 기업 사례의 분석결과

공 사례가 되고 있다. 또한 스타벅스커피 코리아의 경우, 우리나라 대형 커피전문점의 시초로서 고객에게 단순히 커피를 파는 것이 아닌 편안한 좌석과 분위기를 바탕으로 고객친화적인 또 하나의 문화 공간으로 자리 잡게 되었다. 또한 매장에 방문하기 힘든 고객들을 위해 배달을 해주는 케이터링 서비스, 불황 타개를 위한 다른 기업과의 제휴를 통해 무료로 무선인터넷을 제공하기도 하는 등 제품 측면만이 아닌 서비스 적인 면에서의 고객생산성을 크게 증가시켰다.

### 5.1.2 소비자의 생활패턴 변화에 대응

기업은 과거에 비해 더 빠른 속도로 혁신적인 제품과 서비스를 선보일 것을 요구 받고 있다. 빠르게 변화하는 소비자의 생활패턴 변화에 따라 소비자의 욕구와 니즈 또한 함께 변하게 되는데 이때 기업이 이러한 변화에 대해 적절한 대응을 하지 못하고 정체된다면 새로운 소비자는 기존의 서비스에 만족하지 못하게 마련이다. 성공적인 서비스 혁신을 위해서는 하루가 다르게 바뀌어가는 소비자의 생활패턴에 대해 신속하고 유연하게 대응할 수 있어야 한다.

메가스터디의 경우, 홈쇼핑의 성공을 비즈니스 모델로 삼아 오프라인 학원 사업 중심의 교육 콘텐츠를 온라인에서 선보여 크게 성공한 사례이다. 다수의 온라인 고객들에게 오프라인 학원 가격에 훨씬 못 미치는 가격으로 오프라인 학원과 같은 양질의 콘텐츠를 제공하는 것은 많은 소비자들에게 이점을 제공하여 구매력을 향상시키는 요소로 작용하였다. 또한 PC가 보유되어 있고 인터넷만 연결이 된다면 전국 어디에서든지 누구나 접근에 제약받지 않고 동일한 콘텐츠를 제공받을 수 있게 된다. 이는 정보화 사회에서의 고객들의 라이프스타일 변화에 적합한 서비스를 제공한 사례이다. 웅진

코웨이의 페이프리 서비스를 이용할 경우, 고객은 기존 렌탈 방식으로 웅진코웨이의 제품을 쓰되 포인트 적립을 통해 월 최대 3만원까지 현금을 통장으로 입금을 받게 된다. 따라서 사실상 제품을 무료로 사용할 수 있게 해주는 효과까지 기대할 수 있는 것이다. 이는 불황기를 겪으며 가계 지출을 줄이려는 고객의 니즈와 카드 사용의 증가, 포인트 사용과 캐쉬백 이용의 보편화 등 소비자의 생활패턴 변화와 맞물려 현재까지 큰 성공을 거두고 있다.

### 5.1.3 IT의 효과적 이용

오늘날 산업전반에 있어서 IT의 급속한 발전과 인프라의 확충은 경영혁신의 주요 수단이 되고 있다. 제조업체들은 ERP를 기반으로 생산성 향상, 비용 절감의 효과를 얻을 뿐 아니라 서비스적인 측면에서도 서비스 품질의 향상 또는 사후관리 등을 위한 수단으로 IT를 이용하고 있다. 이렇듯 기업들이 IT를 어떻게 이용하느냐에 따라서 서비스 혁신 성공의 큰 변수로 작용할 것으로 보인다.

메가스터디의 경우 인터넷의 보급화와 PMP기기의 출현 등, IT를 발판으로 표준화된 양질의 강의 동영상 서비스를 보다 저렴하고 광범위하게 성공적으로 선보일 수 있었다. 또한 통합 컨택(contact) 센터를 업계 최초로 도입하여 전화, 이메일, 웹 게시판 등 학생들이 이용하는 모든 채널을 통한 고객문의를 통합적으로 관리할 수 있는 시스템을 구축하였다. IT가 뒷받침되지 않았다면 메가스터디의 사업 모델과 서비스 혁신의 존재 자체가 불가능했을 것이다. 후지제록스 코리아의 경우는 사무기기 등 주력 제품의 렌탈 서비스를 비롯하여 지속적인 관리와 컨설팅을 통해 문서와 관련한 고객의 업무 프로세스의 개선 경비 절감, 네트워크 시스템 구축 등 다양한 솔루션을 제공하는 토털 서비스를 제공하고 있다. IT기술을 기반으로 고객위주의 철저한

관리와 고객화를 통해 고객생산성을 증가시키고 고객의 자원 활용을 감소시켜 환경적인 측면에서의 고객가치를 증가시키는 대표적인 사례이다.

#### 5.1.4 기업 제휴

점차 기업 간의 경쟁이 심화되면서 지속적인 성장과 혁신을 위해 기업들은 다른 기업들과 다양한 형태로 전략적 제휴를 맺고 있다. 업종이나 지역적 경계를 넘어 복잡하고 다양한 형태로 나타나고 있는 오늘날의 기업 제휴는 더 이상 선택사항이 아닌 필수사항이 되었다. 성공적인 기업 제휴를 위해서는 상호간의 이해와 협력을 바탕으로 공동의 가치와 이익을 달성할 수 있어야 한다.

메가스터디는 온라인 강의를 듣기 위해서 반드시 PC가 필요했던 약점을 극복하기 위한 대안으로 PMP 제조업체와의 제휴를 맺어 동영상 재생에 최적화된 PMP용 콘텐츠와 그 밖에 다양한 혜택도 함께 제공하고 있다. 하지만 제휴 PMP 기기를 소유하지 않은 고객의 경우 해당 강의의 수강 자체가 불가능하다는 것이 단점으로 지적된다. 웅진코웨이의 경우, 제휴 카드사의 카드로 일정금액을 사용하면 카드사가 렌탈료에 상당하는 금액을 고객에게 지급하는페이프리 서비스를 선보였다. 웅진코웨이는 제휴사를 늘리면서페이프리 혜택을 점점 크게 한다는 전략이다. 또한 여행사, 교육, 건강 상품관련 기업들과페이프리 서비스를 확대하는 등 무료 렌탈 고객을 꾸준히 확대해 나가고 있다. 스타벅스 코리아의 경우는 작년 말, 세계적인 불황을 타개하기 위한 방편으로서 구글코리아 및 KT와 제휴해 전국 30개 도시 260여개 매장에서 KT의 무선 인터넷 네스팟 서비스를 무료로 제공하고 있다. 이는 한국이 전 세계 스타벅스 체인 중에서 무료로 무선 인터넷서비스를 처음으로 선보인 것으로서 더욱 의의가 있다. 이는 커피전문점에서 노트북과 인터넷

을 많이 사용하는 젊은 소비자들을 잘 파악한 서비스 혁신 사례이다.

#### 5.2 추후 연구방향

지금까지 Schmenner의 서비스 프로세스 매트릭스에 해당하는 대표기업을 선정해 Servitization을 통한 서비스 혁신 사례를 분석해 보았다. 가치 곡선과 소비자 효용지도의 결합을 통해 소비자의 효용지렛대를 가치수준으로 가정하고 소비자 경험 사이클에 대하여 서비스 혁신을 분석하여 시각적으로 나타내고 효용지렛대를 이용한 전략적 방향에 대해 알아보았다. 이를 바탕으로 향후에는 서비스 프로세스 매트릭스에 속한 각 분면의 기업들이 서비스 혁신을 통해 다른 분면으로 이동하는 지에 대한 연구도 이루어져야 하겠다.

하지만 각 기업 사례들의 서비스 혁신에 대한 평가의 객관적 기준이 정립되지 않았다는 것이 본 연구의 한계점으로 지적될 수 있다. 또한 기업들의 Servitization에 있어서 공통된 핵심 성공 요인을 도출하기 위해서는 기업 사례의 수가 절대적으로 부족한 것으로 나타났다. 추후 각 문항에 대해 소비자들을 대상으로 한 설문조사나 전문가들의 의견 반영을 통해 분석에 보다 큰 객관성을 부여할 수 있다. 또한 하나의 기업에 대해 더욱 깊이 있는 분석을 할 수도 있고 추가적으로 모델링 기법을 통해 기업의 전략변화를 보다 과학적으로 보여줄 수 있을 것이다.

#### 참고문헌

- 김연성(2008), 서비스 경영, 법문사.  
 김위찬·르네 마보안(2005), 블루오션, (주)교보문고.

- Almeida, L.F., P.A.C. Miguel, and M.T. da Silva (2008), "A literature review of servitization: A preliminary analysis," *POMS 19th Annual Conference*, La Jolla, California, USA, 9-12 May.
- Baines, T. S., H. W. Lightfoot, S. Evans, A. Neely, R. Greenough, J. Peppard, R. Roy, E. Shehab, A. Braganza, A. Tiwari, J. R. Alcock, J. P. Angus, M. Bastl, A. Cousens, P. Irving, M. Johnson, J. Kingston, H. Lockett, V. Martinez, P. Michele, D. Tranfield, I. M. Walton, and H. Wilson (2007), "State-of-the-art in product-service systems," *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, 221(10), 1543-1552.
- Fitzsimmons, J.A. and M.J. Fitzsimmons(2000), *New service development*. Thousand Oaks, California.
- Fitzsimmons, J.A. and M.J. Fitzsimmons(2006), *Service management*, 5th, Mcgraw-Hill.
- Goedkoop, M.J., C.J.G. van Halen, H.R.M. te Riele and P.J.M. Rommens(1999), "Product service system, ecological and economic basics," *Product Innovation Technology Management*.
- Guangjie, R. and M.J. Gregory(2007), "Servitization in manufacturing companies: a conceptualization, critical review and research agenda," *Proceedings of the 16th Annual Frontiers in Service Conference*, San Francisco, California, USA., 4-7 October.
- Kim, C. and R. Mauborgne(1997), "Value Innovation: The strategic logic of high growth," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 103-112.
- Kim, C. and R. Mauborgne(2000), "Knowing a winning business idea when you see one," *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 129-137.
- Manzini, E., C. Vezzoli, and G. Clark(2001), "Product-Service Systems: Using an existing concept as a new approach to sustainability," *The Journal of Design Research*.
- Manzini, E. and C. Vezzoli(2003), "A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize," *Journal of Cleaner Production*, 11(8), 851-857.
- Mont, O.K.(2000), "Product-service system," *The International Institute of Industrial Environmental Economics*.
- Mont, O.K.(2002), "Clarifying the concept of product - service system," *Journal of Cleaner Production*, 10, 237-245.
- Olivia, R. and R. Kallenberg(2003), "Managing the Transition from products to services," *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172.
- Schmenner, R.(1986), "How can service business survive and prosper," *Sloan Management Review*, 27(3), 21-32.
- Schmenner, R.(2004), "Service businesses and productivity," *Decision Sciences*, 35(3), 333-347.
- Vandermerwe, S. and J. Rada(1988), "Servitization of business: adding value by adding services," *European Management Journal*, 6, 314-24.
- Verma, R., G.M. Thompson, W.L. Moore and J.J. Louviere(2001), "Effective design of product/ services," *Decision Sciences*, 32(1), 165-193.
- Wise, R. and P. Baumgartner(1999), "Go downstream: the new imperative in manufacturing," *Harvard Business Review*, 77(5), 133-41.

## Key Success Factors of Product-Service System\*

Jinmin Kim\*\* · Jiyoung Wang\*\*\* · Kwangtae Park\*\*\*\* · Kwangjae Kim\*\*\*\*\* · Yoosuk Hong\*\*\*\*\*

### Abstract

Modern industrialized economies have been dominated by service sector industries. In this regards, the portion of service sector in industry is growing faster recently. According to this movement, manufacturers try to combine the intangible service with their existing tangible products to fulfill specific customer needs. It has been called as concepts of "servitization" or "Product-Service System(PSS)." In other words, manufacturers are facing new opportunities that lead them to maintain sustainable competitive advantage. Companies should also attempt to utilize "service innovation" constantly for creating new services or improving existing services in order to satisfy the unique needs of customers.

The objective of this study is to find the key success factors of four companies which did successful service innovation. First, this paper introduces the concept of Product-Service Systems and servitization and presents four companies based on classification framework of Shumenner's service process matrix. Second, this paper analyzes four business models of companies through the binding platform of buyer utility map and value curve. Finally, this paper derives common and unique key success factors from four business models for creating new added value sources, competitive edge and sustainability.

Key Words: Servitization, Product-Service System(PSS), Buyer Utility Map, Value Curve

---

\* This work was supported by the Korea Science and Engineering Foundation(KOSEF) grant funded by the Korea government(MEST) (No. R01-2008-000-20198-0).

\*\* Ph.D. Student, Korea University Business School(tristan1031@korea.ac.kr)

\*\*\* Master of Science, Korea University Business School(jywang84@gmail.com)

\*\*\*\* Professor, Korea University Business School(ktpark@korea.ac.kr)

\*\*\*\*\* Professor, Division of Mechanical and Industrial Engineering, Pohang University of Science and Technology (kjk@postech.ac.kr)

\*\*\*\*\* Professor, Division of Industrial Engineering, Seoul National University(yhong@snu.ac.kr)

## 〈Teaching Note〉

# 제품-서비스 통합 성공요인에 대한 연구\*

### Synopsis

기업이 소비자에게 제공하는 상품의 형태는 과거 순수한 제품이나 순수한 서비스의 영역을 벗어나 이제는 제품과 서비스가 결합된 모습으로 나타난다. 서비스가 부가된 제품과 제품화가 이루어진 서비스의 형태로 나타나는 것이다. 이에 제조업체들은 기존의 제품에 대하여 그 제품과 함께 서비스를 결합하여 소비자의 만족도를 향상시켜 가격을 높이거나 제품의 판매를 증진시켜 이윤을 늘릴 수 있게 된다. 반대로 서비스 기업은 서비스를 제품화함으로써 동일한 기회를 엿볼 수 있게 된다. 즉, 기업에게 부가가치 창출을 위한 새로운 기회가 시작되었다고 말할 수 있다.

기업 간의 경쟁이 심화되고 있는 현재의 경영환경에서 새로운 시장창출을 위한 서비스혁신은 기업으로 하여금 경쟁우위를 선점할 수 있는 최고의 무기이다. 이에 기업이 서비스 혁신을 통한 전략적 방향에 대한 변화를 쉽게 분석하기 위해 소비자 효용지도와 가치곡선의 결합된 형태의 분석도구를 제시한다. 이에 제시된 분석도구를 이용하여 서비스 혁신을 이룬 기업들의 사례를 통해 서비스 혁신에 대한 전략적 성공요인을 도출하려고 한다. 도출된 성공요인은 향후 기업의 서비스 혁신에 대한 전략 수립에 도움을 줄 것으로 보인다.

### Teaching Point

1. PSS(Product-Service System)의 개념에 대한 이해
2. 제품의 서비스화(Product-Servitization)과 서비스의 제품화(Service-Productization)의 차이에 대한 인식
3. 슈메너의 서비스 프로세스 매트릭스 상의 기업 분류에 따른 각 기업의 전략적 특징 비교
4. 서비스 혁신을 이루기 위한 기업 제휴의 중요성
5. 가치곡선과 소비자 효용지도를 이용한 기업의 전략적 방향의 설정

### Assignment Question

1. 제조업체에서 경쟁력 향상을 위한 서비스 혁신의 일환으로서 서비스의 결합, 즉, 제품의 서비스화(Product-Servitization)의 기대 효과는 무엇이며, 어떻게 추진해야 하는지 생각해보시오.
2. 본 사례를 통해 나타난 기업들의 서비스 혁신에 대한 공통적인 성공요인에는 무엇이 있는지 생각해보시오.
3. 슈메너 매트릭스 구분에 따른 기업분류의 기준들

이 서비스 혁신에 대한 성공요인에 대해 어떠한 차이점을 나타내는지 생각해보시오.

4. 본 사례 중 웅진코웨이의 2차 제품의 서비스화(Servitization)에서 나타난 페이프리(Payfree)의 전략이 서비스 혁신에 어떠한 중요성을 지니는지 생각해보시오.

5. 소비자 효용지도 상에 나타낼 수 있는 서비스 혁신이 실현되는 세 가지 전략적 방향에 대해 생각해보시오.

질히 결합함으로써 소비자의 만족도를 향상시켜 판매를 증진할 수 있는 기회를 맞이하게 되었다. 지속적인 경쟁우위를 차지하기 위해서는 끊임없는 서비스 혁신을 도모해야 한다. 기업의 지속적인 성장을 위해서는 서비스업뿐만 아니라 제조업에서도 고객의 특수한 요구와 니즈를 파악하고 그에 걸 맞는 새로운 서비스를 개발하기 위한 노력이 필요하다.

2. 본 사례를 통해 나타난 기업들의 서비스 혁신에 대한 공통적인 성공요인에는 무엇이 있는지 생각해보시오.

1) 고객생산성 향상

기존 제품에 대해 제품의 품질이나 편의성 등의 상승으로 인한 소비자의 만족과 더불어 서비스 혁신을 통해 고객에게 주어지는 효용의 크기가 증가하여 고객의 니즈와 욕구가 충족됨으로서 고객이 지불하는 가치에 대한 만족의 크기가 상승하게 되어 고객생산성 향상을 불러온다.

2) 소비자의 생활패턴 변화에 대응

소비자의 생활패턴은 빠르게 변화하고 있다. 이에 따라 소비자의 니즈와 욕구 또한 함께 변하게 되어 이는 기업에게 큰 기회를 제공하기도 한다. 기업이 이러한 변화에 대해 적절한 대응을 하지 못하고 정체된다면 소비자는 기업의 제품과 서비스에 만족하지 못하게 되어 기업은 시장의 기회를 잃게 된다. 변화하는 소비자의 생활패턴에 대해 재빠르게 대응하는 서비스 혁신을 통해 성공을 이룰 수 있을 것이다.

3) IT의 효과적 이용

기업에서 뿐만 아니라 개인마다 최근에는 IT기술의 활용이 점차 증가하고 있다. 언제 어디서나 IT 기술을 통해 업무 및 개인적인 사회활동까지 해결

Analysis

1. 제조업체에서 경쟁력 향상을 위한 제품과 서비스의 결합, 즉, 제품의 서비스화(Product- Servitization)의 내용은 무엇인가.

제조업체가 사후관리 차원과 같이 부수적인 요소들로 인식되었던 서비스가 이제는 제품과 동등한 중요성을 가지게 되었다. 이는 시장의 중심이 제조에서 서비스로 이동하고 있음을 보여준다. 이에 제조업체들도 단순한 제품만을 판매하는 것이 아니라 제품에 걸맞은 서비스의 개발과 판매에도 관심을 기울여야 한다. 기업들도 점차 서비스의 중요성을 인식하여 유형적 제품과 함께 부가가치를 창출할 수 있는 무형의 서비스 개발에 박차를 가하고 있는 모습을 볼 수 있다.

기업이 소비자에게 제공하는 제품은 과거 단순한 제조 공정을 거친 제품이나 단순한 서비스에서 벗어나 이제는 서비스와 결합된 제품으로 변화되고 있다. 기존 제조업체들은 제품을 잘 만들어 판매하는 것 외에도 그 제품과 어울릴 만한 서비스를 적

할 수 있는 시대로 가고 있다. 이에 기업에서는 이러한 IT기술을 효과적으로 활용함으로써 서비스 혁신에 대해 기업에게는 비용 절감 및 생산성 향상 등과 같은 이익이, 소비자에게는 편의성의 증가 등과 같은 이익이 동시에 발생할 수 있다.

#### 4) 기업 제휴

경쟁환경에서의 기업 간의 경쟁이 점차 심화되면서 기업들은 살아남기 위한 노력을 계속하고 있다. 지속적인 성장과 혁신을 통해 기업이 자생력을 키움과 동시에 최근에는 다른 업종의 기업 간의 교류가 활발해지고 있다. 한 기업이 모든 사업영역에서 활동한다는 것은 기업에게 비효율적이기 때문에 기업들은 다른 기업들과 다양한 형태로 다양한 사업영역에서 전략적 제휴를 맺고 있다. 기업의 상호간의 이익이 동시에 발생하는 사업영역에서 기업 간의 제휴를 통해 상호간의 이해와 협력을 바탕으로 공동의 가치와 이익을 달성할 수 있다.

### 3. 슈메너 매트릭스 구분에 따른 기업분류의 기준들이 서비스 혁신에 대한 성공요인에 대해 어떠한 차이점을 나타내는지 생각해봅시오.

슈메너 매트릭스에 따른 기업 분류는 가로축으로 상호작용 및 고객화의 정도로 구분되고 있다. 이 분류에 따른 서비스 공장과 대량서비스 그리고 서비스 샵과 전문 서비스의 구분은 서비스 혁신에 대한 성공요인이 다르게 나타나고 있다. 서비스 공장과 대량서비스에서는 서비스가 제공되는 형태가 보다 균일하게 나타나기 때문에 서비스의 제공을 통해 소비자가 편의성을 느끼는 데에 초점이 맞춰지고 있다. 많은 소비자가 동시에 서비스를 제공받기 때문에 소비자 전체에 대한 서비스 향상이 나타나게 된다. 이에 IT 기술을 활용한 편의시설의 제공과 고객의 생활패턴 및 Life Style의 변화에 대응

하기 위한 기업의 노력이 나타나고 있다. 서비스 샵과 전문 서비스는 소비자에게 개별적으로 제공되는 서비스의 형태를 보이기 때문에 개인의 효용의 증가에 대한 서비스 혁신이 나타나게 된다. 이에 렌탈 서비스를 통한 비용의 감소와 정기적인 방문, 검진을 통한 신뢰성과 편의성의 향상이 나타난다.

반면, 슈메너 매트릭스의 세로축 구분인 노동집약도에 대해서는 PSS(Product-Service System)가 발전할수록 고객과의 상호작용이 증가하고 개별 소비자에 적합한 고객화가 이루어져야 하기 때문에 모든 영역에서 증가하는 것으로 보아야 한다.

### 4. 본 사례 중 웅진코웨이의 2차 제품의 서비스화(Servitization)에서 나타난 페이프리(Payfree)의 전략이 서비스 혁신에 어떠한 중요성을 지니는지 생각해봅시오.

'페이프리(payfree)'는 웅진코웨이가 지난 10여년간 렌탈서비스에 대해 돈을 받고 빌려주던 개념에서 벗어나 기존의 제품들을 공짜로 빌려주고자 하는 서비스이다. 웅진코웨이가 보유하고 있는 많은 렌탈고객은 웅진코웨이가 추구하는 공짜 경제의 핵심인 '수익지대의 극적인 이동'이 가능케 하는 이유가 된다. 공짜경제(Freeconomics: Free Economics의 줄임말)는 신 비즈니스 모델로 떠오른 개념으로 제품을 무상으로 제공하고 그와 연결된 다른 영역으로부터 수익을 추구하는 사업방식을 일컫는다. 웅진코웨이는 공짜경제(Freeconomics)를 렌탈사업에 도입하여, 웅진코웨이와 외환카드, 그리고 SK마케팅앤컴퍼니 등이 참여하고 있다.

사업모델은 다음과 같다. 웅진코웨이 제품을 사용하는 소비자는 웅진 페이프리 외환카드를 사용하게 된다. 이 카드와 연동된 OK캐쉬백을 통해 포인트가 쌓이게 되면 SK마케팅앤컴퍼니가 최대 3만원까지 현금화하여 소비자에게 현금으로 돌려주게

된다. 렌탈료를 선 결제 후 카드사용액에 따라 일정 금액을 되돌려 받게 된다.

웅진코웨이의 신 서비스인 '페이프리(Payfree)' 사업은 가계 지출을 줄이려는 소비자의 니즈를 파악하였기 때문에 서비스출시 1개월여 만에 2만 5천여 명의 가입자를 확보하게 된다. 1년여에 걸친 웅진코웨이의 '페이프리(Payfree)' 사업의 연구를 통해 공짜경제는 참여자 모두가 수익을 얻을 수 있는 윈윈 게임임을 보여주고 있다. 이에 웅진코웨이는 더 많은 제휴를 통해 공짜경제(Freeconomics)의 영역을 더욱 넓혀나갈 계획을 세우고 있다. 웅진코웨이는 제휴사를 늘리면서 페이프리 혜택을 점점 크게 하여 여행사, 교육, 건강 상품관련 기업들과 페이프리 서비스를 확대하는 등 무료 렌탈 고객을 꾸준히 확대해 나가려 하고 있다.

#### 5. 소비자효용지도(Buyer Utility Map)상에 나타날 수 있는 서비스 혁신이 실현되는 세 가지 전략적 방향에 대해 생각해보시오.

소비자효용지도(Buyer Utility Map)의 가로축은 고객경험의 사이클을 나타내고 있다. Purchase-Delivery-Use-Supplements-Maintenance-Disposal의 여섯 단계로 구성되어 있는 고객경험 사이클은 각 단계별로 상황을 쉽게 파악할 수 있게함으로써 구매자의 전체적인 구매경험에 대한 평가를 용이하게 한다.

소비자효용지도의 세로축은 기업이 고객에게 제공하는 효용지렛대를 나타낸다. 효용지렛대는 고객에게 제공되는 효용의 6가지 종류를 열거한 것으로 Environmental friendliness, fun and image, Risk, Convenience, Simplicity, Customer productivity로 구성되어 있다. 소비자에게 제공되는 각각의 효용이 가지고 있는 내용은 기업의 전략에 따라 각 효용별로 다양한 내용을 담을 수 있다.

이러한 가로축과 세로축을 결합한 '소비자효용지도(Buyer Utility Map)'는 고객경험의 사이클을 통해 제공되는 다양한 효용을 체계적으로 분석할 수 있게 하여, 경영자에게 현재의 제품에 대하여 전략적 방향을 모색할 수 있게 하여 경쟁적 위치의 변화를 도모할 수 있게 한다. 효용지도상에 나타날 수 있는 전략적 방향은,

첫째, 동일한 고객경험 사이클의 단계에서 새로운 효용지렛대를 적용

둘째, 새로운 고객경험 사이클의 단계에서 동일한 효용지렛대를 적용

셋째, 새로운 고객경험 사이클의 단계에서 새로운 효용지렛대를 적용

등의 세 가지 전략적 방향으로 나타날 수 있다. 세 가지의 전략적 방향 중에서 마지막 전략적 방향인 새로운 고객경험 사이클의 단계에서 새로운 효용지렛대를 적용하는 것이 가장 혁신적인 방법이다.