

서비스 개념의 진화에 따른 新 서비스 시스템 모델

이정선* 김현수**

목 차

요약	3.2 대인 서비스 시스템
1. 서론	3.3 제품 서비스 시스템
2. 서비스경제 시대의 변화	3.4 전문 서비스 시스템
2.1 서비스 패러다임의 변화	3.5 플랫폼 서비스 시스템
2.2 서비스 개념의 진화	4. 토의 및 결론
2.3 기존 서비스 시스템	참고문헌
3. 신 서비스 시스템 모델	Abstract
3.1 개요	

요 약

비생산적 활동이며 제조의 보조 활동으로 인식되었던 서비스가 ‘서비스’ 자체로 고객의 수요를 이끌어내는 동력이 되면서 서비스 활동의 저변이 확대되고 서비스가 빠르게 진화하고 있다. 서비스시스템을 이해하기 위해 서비스 개념의 변화를 살펴보는 것은 중요하다. 서비스 시스템 자체가 서비스 개념을 기반으로 한 순환적 성격을 띠고 있으므로, 서비스 개념의 진화에 따라 서비스 시스템이 어떻게 변화하고 있는지를 살펴봄으로써 서비스를 ‘어떻게’ 가치 있게 활용할 수 있는지 연구할 수 있기 때문이다. 관계를 구성하고 활용하는 능력은 서비스경제시대에 경영자에게 더욱 중요한 핵심 요인으로 꼽히고 있으나, 여전히 기업 경영자들의 관심은 내부적 역량에 초점이 맞추어져 있고, 외부자원(고객의 지식과 역량 등) 활용에 익숙하지 않은 실정이다. 이에 본 연구에서는 서비스 유형별 사례연구를 통해 서비스 관계 속에서 상호 작용하는 서비스 공급자-수요자들의 활동을 분석하고, 무형적 가치와 장기적 효과(Outcome)를 강조하는 신 서비스시스템모델을 구축하였다. 본 연구는 오늘날의 서비스경제시대에 맞는 고객의 역할을 재조명하고, 기업의 경영 성과를 위해 신 서비스 모델이 적극 활용될 수 있는 가치가 있다.

표제어: 서비스 개념, 서비스 진화, 신 서비스 시스템, 고객 피드백, 공동가치창출

접수일(2017년 5월 21일), 수정일(1차: 2017년 6월 9일), 게재확정일 (2017년 6월 16일)

* 자양종합사회복지관, jslee321@gmail.com

** 교신저자, 국민대학교 경영학부 교수, hskim@kookmin.ac.kr

1. 서론

서비스 시스템은 복잡한 사회, 기술, 사람, 경제 시스템으로 구성되어 있으며, 유기적 관계로 연계되어야 바람직하다. Viable Service System Model (Christopher, 2007) 연구에 따르면, 경쟁력 있는 기업들은 커뮤니케이션 채널을 수립하여 정보 흐름을 조직화하여 모든 외부와 관계된 기능과 조직을 합리적으로 조화시킨다고 하였다. 관계를 구성하고 활용하는 능력은 서비스경제시대에 경영자에게 더욱 중요한 핵심 역량이 되고 있는 것이다. 그러나 여전히 기업들은 내부적 역량에 초점을 맞추고 있으며, 외부자원(고객의 지식과 역량 등)의 활용에 관한 체계적 연구가 많이 이루어지지 못하고 있는 실정이다.

이에 본 연구에서는 서비스 개념의 진화에 따른 신 서비스 시스템 모델을 연구하였다. 서비스경제시대가 성숙기에 도달하면서 서비스 개념은 무형적 가치를 넘어 관계제화로서 상호의존적인 쌍방향의 소통을 중시한다. 서비스 수요자를 단순 소비자로 보는 것이 아니라, 함께 이야기를 나누고 경험을 공유하는 대상이 된 것이다. 고객의 경험을 통해 고객피드백이 서비스를 생산하는 주요한 자원이 되고 있으며, 서비스시스템의 신 개념으로 서비스결과에 따른 서비스로 인한 효과(Outcome)가 시스템 운영의 중요인이 되고 있는 것이다.

본 연구에서 신 서비스시스템모델을 도출하기 위하여 서비스 지식 활용정도와 제품 활용정도에 따라 4가지 서비스 유형을 나누고, 고객피드백을 성공적으로 활용한 서비스기업의 사례를 각각 분석하였다. 이를 통해 공동가치창출자로서 고객의 역할을 어떻게 효율적으로 활용할 수 있을지를 연구하였고, 오늘날의 서비스경제시대에 맞는 고객의 역할을 재조명 했다는데 의의가 있다.

2. 서비스경제 시대의 변화

2.1 서비스경제 패러다임의 변화

세계 경제 중심은 기존의 제품중심(Goods Dominant Logic)에서 서비스중심(Service Dominant Logic)경제로 패러다임 변화를 거쳐 서비스경제의 성숙기에 이르렀다. 인류의 역사는 서비스의 역사이고, 문명의 역사는 서비스의 발전 역사다. 문명사회에서의 인간은 서비스가 없이는 생활이 불가능하고, 서비스는 가장 오래된 인류의 주제다(Kim, 2015).

서비스개념이 시대를 거쳐 진화해오듯, 오늘날의 서비스시스템은 전통적인 생산 및 공급 중심 시스템과는 다른 특징을 가진다. 서비스공급자와 서비스수요자가 함께 서비스시스템을 만들고 제공하는 것이다. 즉 공급자는 고객과 함께 서비스시스템을 설계하게 되고, 공급 후에도 설계된 철학에 기초하여 서비스를 수행한다. 한편 시스템과 관련된 자원의 획득에 대해서도 서비스시스템 관점을 가지면 달리 해석된다. 서비스시스템에서는 “고객의 경험을 이해” 하는데 초점을 맞추어야 한다. 고객은 수동적인 고객이 아니라, 가치를 창출하기 위해 서비스 조직에 자원(Input)을 제공하는 주체이며, 통합자(integrator)이다(Vargo & Akaka, 2012). 즉 서비스시스템을 가치공동생산자로 보는 개념과 같다. <Tab 2-1>에 나와 있는 제품중심과 서비스중심논리 패러다임의 변화에서 주목할 것은 제품중심논리처럼 가치를 창출하는 것이 아니라, 가치제안 과정에서 조직 스스로 어떤 역할을 하느냐를 결정할 수 있는 것이다. 더 나아가, 고객은 가치를 함께 창출하는 동태적 자원으로 이해된다. 따라서 서로를 신뢰하고, 함께 배우며, 서로에게 적응하는 것이 매우 중요해진다. 양방향 소통을 중시하고, 서로의 관점을 이해하고, 상호작용을 통하여 서로 듣고 배우기 위한 적합한 조건을 만드는데 초점을 맞추어야 한다. 서비스시스템자체가 바로 대화의 장이 되었다고 할 수 있다.

Tab. 2-1 Service-Dominant logic (Lusch et. al.,2008)

제품중심논리	서비스중심논리
정태적 자원	동태적 자원
자원 획득	자원화 (창조, 통합)
제품과 서비스	서비스와 경험
가격(Price)	가치 제안 (Value Proposing)
촉진(Promotion)	대화(Dialog)
공급사슬	가치창출네트워크
행동 극대화	교환을 통한 학습
시장/고객에 대한 마케팅	시장/고객과 함께 마케팅

2.2 서비스 개념의 진화

서비스시스템을 이해하기 위해 서비스 개념의 변화를 살펴보는 것은 중요하다. 서비스 시스템 자체가 서비스 개념을 기반으로 한 순환적 성격을 띠고 있으므로, 서비스 개념의 진화에 따라 서비스 시스템이 어떻게 변화하고 있는지를 살펴봄으로써 어떻게 서비스를 가치 있게 활용할 수 있는지를 연구할 수 있기 때문이다.

산업경제에서는 서비스에 대한 시각이 제품의 경쟁력을 향상시키거나 제품을 보조하기 위한 수단으로서의 비용 중심적 시각이었다. 이런 전통적서비스 정의는 서비스 자체의 특수성에만 초점이 맞추어졌으며, 유형과 무형의 자원으로서 각각의 특징에만 비중을 두었기 때문이다. 또한 전통적인 서비스 개념 정의는 서비스 제공자 입장에서 이루어지고 있어 기업의 성과 측면이 강조되었다. 이는 고객의 환경 즉, 시간이나 장소, 경험 등이 무시되었고, 고객의 가치를 높이기 위해 구성되는 다양한 외적 환경과 커뮤니티 등의 유기적 관계를 간과한 것이다.

서비스가 무형적 재화로서 그 가치를 인정받기 시작한 시기는 2004년 서비스사이언스 등장으로 서

비스패러다임이 변화하고, 서비스경제시대가 시작되면서 서비스가 수익을 창출하는 수익중심점이 되면서 서부터라고 할 수 있다. 서비스를 비즈니스, 교육, 정부 및 개인적인 노력에서 가치를 창출하고 확보하기 위해 공급자와 고객이 상호 작용을 통해 지원 및 전문성을 제공하는 것으로 간주 한다(Katzan, 2008). 자원 측면에서 서비스는 다양한 유형의 자원 (직원, 물리적 자원, 상품, 서비스 제공자 시스템)이 솔루션을 찾기 위해 고객과의 상호 작용에 사용되는 일련의 활동으로 이해 될 수 있다(Grönroos, 2006). 이러한 관점에서 보면, 서비스는 단순하게 그 부분들의 합계가 아니고 상호작용을 통해 고차원 구조를 형성한다. 서비스시스템은 “서비스를 통해 공급자, 사용자 및 기타 관심 있는 기관에 가치를 창출하고 제공할 수 있는 사람, 기술, 조직 및 공유 정보의 구성” (Maglio & Spohrer, 2008)으로 정의되었다. 또한 공급자와 수요자 간의 필요자원, 정보 및 목표의 통합은 세계 선진국 경제를 지배하게 된 공동 창작 과정(Qiu, 2009)을 강조하면서 부터이며, 서비스 행위를 서비스 제공자의 역량 기반으로 교환 산출된 서비스로 최종 가치가 창출되는 활동으로 보기 시작하였다.

그리고 최근에는 보다 포괄적으로 서비스를 정의하고자 하는 흐름이 나타나고 있다. 무형재화 이자 관계재화로 인적자본을 행사하는 무에서 유를 창조하는 활동(Kim,2015)이라는 정의를 통해 알 수 있듯이 현대 서비스경제에서는 창조와 융합이 활성화되어야 하는 과제를 안고 있으며, 서비스는 고객의 가치창출을 위한 하나의 묶음으로 이해되어야 한다. <Tab.2-2>에서 보는 것처럼 경제발전애 따른 산업구조의 변화와 경제적 상황에 따라 그 개념이 조금씩 상이한 형태로 정의되고 있다.

오늘날의 서비스는 수요자가 비즈니스 목적을 달성하거나 원하는 솔루션을 제공받기 위해 서비스 제공자와 맺은 관계를 바탕으로 한 상호작용을 중시한다. 이를 위해 정태적 자원을 동태적 상호작용으로

변환시켜 서비스의 최종목표를 향해 시스템을 처리할 수 있도록 체계화 할 필요가 있는 것이다. 서비스 시스템을 올바르게 이해하기 위해서는 서비스와 관련된 개념을 유기적으로 통합하고 조율하는 접근법

이 필요하며, 서비스 시스템은 오늘날 서비스를 구성하는 모든 요소를 반영하고 있기 때문에 서비스 시스템을 이해하는 것은 서비스를 제대로 이해할 수 있는 방법이라 할 수 있다.

Tab. 2-2 Evolution of Service Concepts and Service System Changes

시기	1단계(1960년~2000년)	2단계(2001년~2010년)	3단계(2011년~현재)
구분	보조수단의 서비스	서비스 패러다임의 변화기	서비스경제의 심화->성숙기
시대적 배경	생산의 보조 활동으로 서비스를 이해한 시기이며, 서비스 특성 및 현상, 관계마케팅, 서비스 관리 등에 관심을 가지며 기업성장에 미치는 영향관계 규명을 했던 시기	-사회, 경제전반의 구조적 변화를 통한 서비스 비중 증가 -서비스사이언스(Service Science)의 등장	-서비스경제 심화->성숙단계 -무형경제시대 서비스의 인식 제고 -전 산업의 서비스화
서비스 개념	판매를 위하여 제공되거나 혹은 상품판매에 수반되는 경제활동 (AMA, American Marketing Association, 1960)	-한 주체(서비스 공급자)가 다른 주체(서비스 수요자)와 함께 타인의 이익을 위하여 수행하는 활동 (Lush&Vargo,2004) -다양한 유형의 자원 (직원, 물리적 자원, 상품, 서비스 제공자 시스템)이 솔루션을 찾기 위해 고객과의 상호 작용 에 사용되는 일련의 활동(Grönroos, 2006)	서비스는 무형재화이자 관계재화로써 인적자본을 행사 하는 무에서 유를 창조하는 활동(Kim, 2015)
관계 구조	-제품지배논리 (Goods Dominant Logic) 하의 비생산적인 활동이며 제조의 보조활동으로 인식 -제공자 입장에서의 공급이 이루어짐	-서비스지배논리 (Service Dominant Logic)하의 서비스가 제품을 아우르는 광의적 관점으로 인식 -인터넷 및 SNS 활성화로 서비스 이용자의 네트워크 형성	-서비스제공자와 수요자의 쌍방향성 소통구조와 수평적 관계 지향 -사용자 경험과 서비스고객 참여 활성화
중요 요소	경쟁우위	서비스 생태계	서비스 플랫폼, 서비스 네트워크
서비스 시스템	Input->Process->Output 투입-처리-산출(일방향 시스템)	Input->Process->Output 피드백 서비스제공자-고객의 상호작용의 장 마련	피드포워드(Fw) Input->Process->Output->Outcome 피드백(Fb) 서비스제공자-고객의 상호작용, 소통 활성화 (3장 서비스 유형별 사례 참고)

2.3 서비스 시스템

서비스 시스템은 사람, 기술, 다른 내/외적 서비스 시스템들 그리고 공유된 정보(언어, 프로세스, 가격, 정책, 법 등)가 공동 가치를 생성하도록 하는 복합 시스템으로 정의된다(Spohrer et. al., 2007). 다시 말해 서비스 시스템은 복잡한 가치 사슬과 네트워크 안에서 서비스 제공자와 사용자가 함께 가치를 생성하도록 하는 다양한 구성요소들의 체계적 집합을 일컫는다.

현대경제사회에서 서비스 제공자와 사용자간의 상호작용은 필수적이고, 이러한 과정을 이해하기 위해서는 시스템적 사고가 필요하다(Alter, 2008). 서비스 지배 논리(Lusch & Vargo, 2004)가 서비스 패러다임의 변화를 포괄적으로 설명해주는 개념적 기반을 제시하였다면, 서비스를 구체적으로 설명하고 다시 말해 서비스 시스템은 복잡한 네트워크 안에서 서비스 제공자와 사용자가 함께 가치를 만들도록 하는 다양한 요소들의 체계적 집합을 일컬으며, 가장 작은 단위의 서비스 시스템은 개인이나 개인 상호간의 작용을 일으키며 가장 큰 단위의 서비스 시스템은 글로벌 경제를 포함한다(Maglio & Spohrer, 2008). <Tab.2-3>의 서비스시스템 정의에서 보듯이, 서비스 시스템은 공동 가치를 창출하기 위해 직·간접적으로 기타 서비스 시스템과 상호작용하고(Spohrer et. al., 2007), 실제로 이러한 서비스를 통해서 공동가치를 구현하기 위해 서비스 제공자 및 고객 요구를 명확히 파악하고 이를 수행할 수 있는 역량이 필수적이다(Maglio & Spohrer, 2008).

여기서 서비스를 이해하고 분석하는데 있어서 시스템관점이 왜 필요한지를 살펴볼 필요가 있다. 첫째, 시스템 관점은 가치가 창출되고 전달되는 과정을 네트워크 관점에서 접근할 수 있도록 해준다(Brodie et al., 2008). 네트워크에는 다양한 이해관계

자 혹은 참여자가 포함되어 있으며 네트워크상에서 가치가 창출되고 전달되는데 있어서 이들 참여자들의 역할 등이 명확히 정의되어 있다. 그렇기 때문에 서비스가 가치를 창출하고 전달하는 전 과정을 거시적 관점에서 바라볼 수 있고 시스템적으로 이해할 수 있는 것이다. 둘째, 시스템 관점은 가치창출에 대한 관점을 변화시켰다(Brodie et. al., 2008). 과거에는 기업이 일반적으로 가치를 창출하며, 가치는 기업이 제공하는 제품과 서비스에만 존재한다고 인식되어 왔다. 그러나 시스템적 관점에서는 가치가 특정한 고객, 특정한 시점, 특정한 장소, 그리고 특정한 상황에서 발생하는 사건에 대한 공동창출 경험에 의해 발생한다고 보는 것이다. 즉, 기업이 가치를 창출한다는 과거의 관점과는 달리 이제는 가치가 고객과 기업의 상호작용에 의해 창출된다는 것이다. 이로 인해 기업은 고객의 요구를 충족시켜줄 수 있는 더 나은 해결책을 제시해야 하고, 이를 위해 서비스시스템에서 공동가치창출자로서의 고객피드백은 서비스를 제공하기 위한 핵심적 역할인 것이다.

오늘날에는 지금까지 우리가 생각해왔던 서비스의 개념을 뛰어넘어 서비스시스템이라는 체계적인 모습의 신 모델이 필요하다. 다음 3장에서는 고객피드백을 서비스시스템에 적절히 활용하여 성공한 기업의 사례를 체계적으로 분석한다.

Tab. 2-3 Definitions of Service System

서비스 시스템은 사람들의 가치 공동 창작 구성, 기술, 내부 및 외부 서비스 시스템을 연결하는 가치 제안, 일정한 형태의 상호 작용이나 상호 의존성에 의한 단일 개체의 집합과 같은 공유 정보를 일컫는다.	Spohrer, Maglio, Bailey and Gruhl	2007
서비스 시스템은 지식 시스템, 기술, 노하우, 관계, 역량, 인력, 제품, 돈 등의 동태적자원 및 운영자를 지속적으로 지원하는 조직 내의 네트워크 내에서 작업 시스템 요소 측면의 자원 통합자 역할을 한다.	Spohrer, Anderson, Pass and Ager	2008
서비스 시스템은 개방 시스템을 형성하는 고객 간의 복잡한 상호 작용으로, 실행 가능한 시스템 및 시스템 역학의 기술을 사용하여 설계되어야 하며, 양 당사자는 결과 달성에 집중한다.	Ng and Maul	2008
서비스 시스템은 "전면 단계"와 "후면 단계"로 분류 할 수 있으며 서비스 성능은 물리적 구성보다는 사람들을 조직 구조 및 운영의 중심에 두어 서비스 성능 모두를 사용한다. 가장 작은 서비스 시스템은 한 사람이며, 서비스 시스템은 근본적으로 사회 기술 시스템으로, 공급자와 고객 모두에게 가치를 실현하기 위해 가능한 모든 수단을 사용하여 서비스를 기술화하여 제공하는데 중점을 둔다.	Qiu	2009
서비스 시스템은 기본적으로 고객 - 공급자 상호 작용뿐만 아니라 체계적인 서비스 혁신을 위한 기반을 마련하기 위해 자원을 획득하거나 적용하더라도 자체 상태 및 다른 시스템을 침해 할 수 있는 개방성을 갖추고 있다.	Golinelli	2010
모든 서비스 시스템은 가치 사슬, 가치 네트워크 또는 가치 창출 시스템으로 연결된 서비스 제공자이자 고객이다.	Vargo, Maglio and Akaka	2012

3 신 서비스시스템 모델

3.1 개요

과거에는 서비스 수요자를 단순히 소비하는 대상으로 봤지만, 지금은 함께 이야기를 나누고 경험을 공유하는 대상이 됐다. 고객의 경험에 이어 고객피드백이 서비스를 생산하는 주요한 자원이 되었다. 또한 서비스시스템의 신 개념으로 서비스결과에 따른 서비스로 인한 효과(Outcome)가 시스템 운영의 중요 요인이 되고 있다.

이에 따라, 3장에서는 서비스시스템을 전체론적 시각에 의해 두 개의 축을 기준으로 서비스시스템

유형을 나누어 각각의 서비스시스템에서 고객 피드백이 어떻게 활용되고 있는지를 살펴본다. 유형을 나누는 하나의 축은 지식의 활용이며, 다른 하나의 축은 제품의 활용정도이다. 이 두 가지 기준에 의해 단순 서비스, 전문 서비스, 제품기반의 서비스와 플랫폼 서비스 등 4개의 서비스시스템으로 분류하였다. 이를 도식화하면 <Fig.3-1>과 같으며, 서비스 유형별로 서비스시스템 사례를 각각 살펴본다.

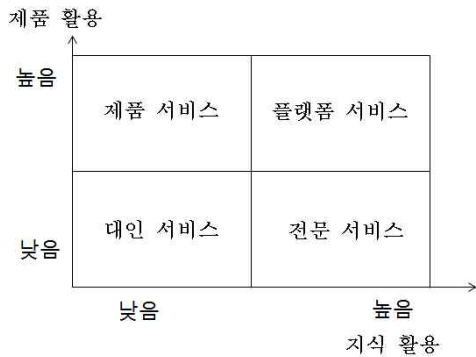


Fig. 3-1 Service System Types

서비스 시스템의 구성요소들은 궁극적으로 고객과 공급자간의 가치 공동창출을 위한 핵심 요소다. 서비스시스템의 투입(Input) 단계의 첫 번째 구성요소는 전문 인력(사람)이며, 시스템의 규모를 확장하기 위해서는 전문성을 가진 이들을 목적에 맞게 활용할 수 있어야 한다. 두 번째 요소는 기술이다. 기술은 새로운 서비스를 창출하는 기반이 되기도 하므로 서비스시스템의 필수요소로 인식된다. 또 다른 구성요소로 가치명제가 있다. 이는 고객이 해결하고자 하는 문제점이 무엇이고, 기업은 이를 어떻게 해결할 것인가의 질문으로 시작하여 문제 해결책은 고객과 기업의 지속적인 상호작용을 통해 도출된다. 따라서 가치명제는 고객이 진정 원하는 것을 기업이 제공하는 것으로 고객이 추구하는 가치라 할 수 있다. 내/외부 서비스시스템 구성요소는 시스템간의 관계를 상호 교류하는 유기적 관점으로 보는 시각이다. 서비스시스템의 프로세스(Process) 단계로 가치 공동창출요소가 있다. 이는 고객이 가치의 공동창출자로서 가치창출 프로세스에 참여한다는 의미로 본 연구에서 거듭 강조되고 있는 부분이다. 서비스시스템의 산출(Output) 단계요소로 서비스 혁신이 있다. 이는 경쟁사보다 앞서 변화하고 창의적 변화를 추구하여 고객을 위한 가치창출의 새로운 방법을 찾아 성공을 이끄는 의미다. 이 시스템을 통해 고객의 신선한 아이디어를 제공받을 수도 있고 고객의 의견을



기업의 의사결정 과정에 반영할 수도 있다. 최대한 다양한 채널을 통해 고객과 대화를 나눌 수 있어야 서비스 혁신의 기반이 마련될 것이다. 또 다른 중요 요소는 고객경험이다. 이는 고객은 더 이상 소비자가 아니라 가치 공동창출자이기 때문에 고객의 경험이 이루어지는 상황을 이해하고 그 경험환경 속에서 고객과 기업이 함께 가치를 창출해나갈 것인지를 고민하는 개념이다. 이와 같은 경험을 통해 고객은 각각의 해당 서비스의 가치를 결정하게 된다고 보는 것이다(Nam, 2008).

본 연구에서 기존의 서비스시스템 모델 연구에 추가한 개념이 산출의 다음 단계이자, 마지막 단계로 Outcome(서비스 결과에 따른 서비스로 인한 효과) 개념이다. 이는 본 시스템 운영의 중요한 단계로 서비스 결과물이 불만족스러웠다면, 서비스를 회복하여 관계를 복구하고 고객의 경험을 이해함으로써 일차적인 서비스 결과보다 질 높은 서비스 결과를 만들어 낼 수 있는 기회요인의 최종단계로 이해할 수 있겠다.

3.2 대인 서비스 시스템

대인 서비스는 무형의 성격을 띠는 일련의 활동으로 규정할 수 있고 인간 상호 관계론적인 입장에서 고객과 서비스 직원의 상호관계로부터 발생하는 고객의 문제를 해결해 주는 것(Yi,2013)으로 정의한다. 이러한 상호작용은 서비스공급자와 고객 간의 서비스 교환에서 핵심 요소라 할 수 있다.

Tab. 3-1 Examples of Interpersonal Service System

	고객불만 One Stop 처리시스템
	감정의 손상을 입은 고객에게 최선의 회복(Service Recovery)을 유도함으로써 더 큰 만족을 느끼게 할 수 있는 "기회"

대인서비스의 대표적인 예로서 항공서비스와 호텔서비스를 통해 고객피드백이 서비스시스템에서 어떻게 활용하고 있는지를 분석하였고, 이는 <Tab.3-2>에 요약되어 있다.

아시아나항공은 지속적인 서비스 개선을 통하여 서비스평가가 최고등급인 5성 항공사 인증을 유지하며 글로벌 항공사로 인정받고 있다. 서비스 품질 관리에 있어 다양한 조사, 평가, 분석을 통해 우수한 서비스품질을 상시 전파하며, 고객이 제기하는 불편이나 요청사항을 서비스현장에서 실시간 청취, 해결하는 고객불만 One Stop 처리 서비스와 고객의 의견을 반영한 고객불만 보상기준을 통해 이용고객들의 만족도를 높이고 있다. 더불어 모든 고객 접점현장에서 임직원은 누구나 고객의 이야기를 실시간 등록하고 신속히 처리할 수 있는 시스템을 갖추어 발생빈도가 높은 서비스 유형에 대해 집중적으로 개선하고 고객 불편사항에 대해 선제적 대응, 예방할 수 있는 기반을 구축하여 운영 중이다. 이 시스템을 기반으로 서비스 현장에서 발생하는 각종 부적합 서비스를 각 부문별, 개인별 성과측정 지수로 활용할 수 있도록 오픈하여 전사적으로 책임 있는 서비스가 제공될 수 있도록 관리하고 있다.

또 다른 예로 리즈칼튼호텔을 꼽을 수 있다. 이곳에서는 고객이 불만을 터뜨리는 것을 기회라고 부른다. 무슨 기회나 하면, 불만이라는 감정의 손상을 입은 고객에게 최선의 회복(Service Recovery)을 유도함으로써 더 큰 만족을 느끼게 할 수 있는 기회인 것이다. 이처럼 “기회”를 잡은 리즈칼튼호텔은 고객 불만에 대한 처리가 고객을 대하는 사람의 의무라고 생각하고, 불만을 접하는 순간 리즈칼튼호텔이 부여한 권한에 의거, 자신이 교육받고 경험한 바에 의해 최고의 서비스를 제공한다.

서비스제공 결과 고객 불만이 발생하였지만, 이를 개선하기 위해 고객피드백을 최대한 신속하게 그리고 하나의 기회로 인식하고 수용하여 서비스 결과물을 더욱 큰 가치로 창출하는 사례로 볼 수 있다. 이

를 통해 고객경험을 극대화 하고, 무형적 가치와 장기적 효과(outcome)로 고객에게 더 큰 만족감을 준다. 이처럼 대인서비스 시스템에서는 서비스회복을 기회로 삼아 서비스의 질을 향상시키고 기업 성과를 제고하고 있다. 이러한 시스템을 도식화하면, <Fig 3.2>와 같이 표현할 수 있다.

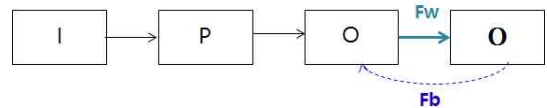


Fig. 3-2 A Model of Interpersonal Service System

* I(input)/P(process)/O(output)/O(outcome)

** Fw(Feedforward): 피드포워드/Fb(Feedback): 피드백

대인서비스의 두 가지 사례를 통해, 서비스결과가 고객의 피드포워드(Fw)에 의해 더 나은 서비스가 만들어짐을 볼 수 있다. 또한 서비스가 회복되는 과정에서 축적된 고객 피드백(Fb)의 프로세스에 작용하여 공동가치가 창출되는 순환시스템이 됨을 알 수 있다.

3.3. 제품 서비스 시스템

제품기반의 서비스 유형은 제품과 서비스를 통합적으로 제공함으로써 제품이나 서비스 단독으로는 제공할 수 없는 고객 가치를 창출해 내고자 하는 비즈니스 모델이다. 제품과 서비스는 상호 보완적으로 작용하여 고객에게 편의를 제공하며, 가치 창출의 효율성을 높인다. 또한, 제품과 서비스의 상호 보완은 기업-고객 간의 상호작용 수준을 향상시켜 기업이 고객에게 지속적으로 맞춤형 가치를 제공할 수 있도록 한다(Kim et. al., 2011).

제품-서비스 통합 제공에 따른 고객과의 상호작용수준 향상을 위해 기업은 고객의 요구 사항을 효과적이면서 지속적으로 파악해 고객에게 특화된 가치를 제공할 수 있도록 한다. 제공하는 가치에 대한

가격을 제품, 서비스의 개별적 형태로 산정하지 않고 고객과 기업으로 하여금 가치 창출을 위한 자원으로 보도록 하는 철학적 변화를 이끌어내어야 한다(Mont, 2003). 아래 <Tab.3-3>은 이러한 변화를 일구어낸 사례를 요약한 것이다.

Tab. 3-2 Examples of Product Based Service System

	고객과 친구 되기, 주 1회 업데이트 정책
	고객 커뮤니티 활용
	알파 프로젝트 (운동선수들을 신발 개발에 참여시킴으로써 '승리'의 경험 가치 극대화)

샤오미의 슬로건은 고객과 친구가 되는 것이다. 고객을 왕으로 모시거나 스스로가 고객이 모시는 왕이 되는게 아니라, 회사와 고객이 상호 교류하는 친구가 되고 싶다는 의미다. 그 슬로건에 걸 맞는 정책으로 샤오미는 초기부터 지금까지 이어지고 있는 것이 주 1회 업데이트 정책이다. 이 정책에서 샤오미는 여러 가지 SNS 홍보 및 참여를 독려하면서 사용자의 피드백, 즉 사용자의 참여감을 활성화시킨다. 샤오미에서는 개발자가 직접 사용자의 피드백이 올라오는 게시판을 관리하는데 참여하여 개발자가 직접 사용자 의견을 현장감 있게 받아서 매주 금요일 업데이트를 한다. 보통의 기업들이 사용자 의견을 관리하는 사람을 별도로 두고 개발자는 정해진 개발 목표만 달성하면 되는 것과는 사뭇 다른 모습이다(Huhyeon,2014). 이렇듯 샤오미는 고객의 피드포워드를 수렴할 뿐 아니며, 고객과의 피드백을 공동가치 창출과정에 투입시키고 고객의 서비스 경험을 이해함으로써 더 나은 서비스결과를 창출하는데 중요한

역할을 하는 사례로 볼 수 있다.

애플사의 고객들은 아이팟을 사용하는 과정에서 다양한 상호작용을 경험한다. 애플의 아이팟과 상호작용하는 프로세스(예를 들어 아이튠스를 통한 음악 다운로드나 다른 사용자와의 음악 교류), 애플 직원 또는 고객 커뮤니티와의 상호작용 등이 고객 경험의 질을 결정한다. 기업은 서비스 시스템 내에서 일어나는 고객의 상호작용을 이해해 기술 플랫폼과 정보 인프라를 설계하고, 이에 기초해 고객 경험을 극대화할 수 있어야 한다. 이 사례에서 가장 중요한 사실은 애플이 아이팟이라는 제품을 만들어 MP3 시장에서 선두 주자가 되었다는 것이 아니라 아이팟, 아이튠스, 고객의 다양한 참여가 기업들을 아우르는 새로운 서비스 시스템을 만들었다는 점이다. 애플은 이를 통해 음악을 듣는 행위, 음반을 사고파는 행위, 음악을 공유하는 행위 등 고객의 가치 창출 프로세스를 완전히 다른 틀로 유도하면서 음악시장의 강자로 떠올랐다. 이처럼 새로운 서비스 시스템을 구축하면 서비스 사용자들에게 완전히 새로운 경험을 선물하면서 기존 시장을 뒤흔들고 새로운 시장을 창출할 수 있다.

나이키는 운동선수들을 신발 개발에 참여시킴으로써 '승리'의 경험 가치를 극대화하고 있다. 나이키는 이러한 신발 개발 과정을 '알파 프로젝트'라고 하는데, 먼저 패션 디자이너, 인체 공학 전문가 등으로 구성된 프로젝트 팀은 호나우두(축구), 타이거 우즈(골프), 앤드리 애거시(테니스) 등 각 종목을 대표하는 최고의 선수들을 직접 만나 경기 중 진정으로 필요한 것이 무엇인지 파악한다. 다음으로 선수들이 필요로 하는 것을 구현하기 위한 가장 효과적인 재료는 무엇인지 연구하며, 그들의 영감을 바탕으로 신발을 디자인한다. 그리고 마지막으로 첫 단계부터 참여했던 선수들이 최소 3주간 직접 운동을 하면서 경기력 향상 여부 등에 대한 그들의 평가를 반영한다. 마지막으로 프로젝트 팀은 스포츠 리서치 팀, 생산 부서 등과 긴밀히 협력하여 최고의

가능성 운동화를 만들어낸다. 이는 생산 서비스수요자의 의견과 경험에 대한 평가를 적극 반영하여 실효성과 매력도를 증대시키는 그들의 공감대를 이끌어내는 시스템이라 할 수 있다.

위의 사례에서 보듯이, 제품을 기반으로 하는 서비스시스템에서 고객피드포워드는 처음 투입(Input)에서부터 산출(Output)에 도달할 때까지, 그리고 그 경험과 피드백이 다시 투입이 되는 모든 과정에 영향을 주고 있는 것으로 볼 수 있다.

이러한 시스템을 도식화하면, <Fig 3-3>과 같이 표현할 수 있다

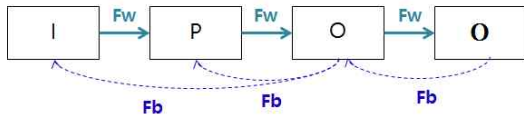


Fig. 3-3 A Model of Product based Service System

제품기반의 서비스에서는 투입에서 산출, 서비스 개선의 단계에 이르기까지 전 과정에 걸쳐 고객피드포워드와 피드백이 유용하게 작용되었다. 고객의 피드포워드 결과를 고객과의 공동가치창출과정에 투입시킬 뿐 아니라, 고객의 서비스 경험을 이해함으로써 더 나은 서비스결과를 창출하는 데에도 중요한 역할을 하는 사례들을 볼 수 있다.

3.4 전문 서비스 시스템

전문 서비스 영역은 지식 전문성과 고객 지향성을 갖춘 검증된 능력에 근거하여 제공하는 서비스를 의미한다. 지식서비스는 지식이 내재된 ‘무형자산’을 집약적으로 활용하는 것으로 창의성과 전문지식이 요구되는 고부가가치 분야로 물리적 자원이 아닌 지식과 기술이 중요하다.

지식 집약적 산업에서는 직원들이 갖고 있는 노하우와 지식이 그 회사의 가치를 결정한다. 웰스파고나 골드만삭스 같은 금융분야에서 이러한 현상이

심화된다. 아래와 같이 <Tab.3-3>에서는 전문 서비스시스템에 대한 사례가 요약되어있다.

Tab. 3-3 Examples of Expert Service System

	고객 자문 위원회를 통해 피드백 청취 및 적용과 고객관계 증진이라는 일거양득의 효과를 거둠
	고객 의사결정 여정 모델을 통해 상황에 대한 이해와 고객과의 토론을 통한 통찰력을 토대로 문제해결력을 높임

미국의 대형 사업은행인 웰스파고는 총자산 규모로 미국 내 4위지만 시가총액으로는 1위를 달리고 있는 성공한 은행이다. 웰스파고는 고객과의 관계관리 및 고객의 소리 응답 프로그램이라 할 수 있는 ‘고객 자문위원회’라는 제도를 통해 고객의 목소리와 피드백을 듣는 과정을 거쳐 성공을 거둔 사례다. 고객자문위원회는 상품에 대한 피드백을 제공하는 것은 물론, 고객 입장에서 웰스파고 직원의 자세에 대해 조언하기도 하고, 운영비를 줄이는 역할을 하기도 하는 등 다양한 분야에서 자문을 수행하고 있다. 이를 통해 위원회 소속기업의 충성도를 이끌어냈고 25년 동안 주가가 20배 올랐다. 고객 만족이 가져다 준 결과였다. 이 사례는 고객의 목소리를 듣고 공유하며 관계 관리를 바탕으로 이에 대응하는 제도의 실행이 기업으로 하여금 어떻게 지속적이고 예측가능하며 수익성이 있는 성장을 이루어내게 하는지를 보여주는 사례라 할 수 있다.

전문서비스의 대표적 유형으로 컨설팅 서비스를 제공하는 맥킨지(Mckinsey) 사례를 들 수 있다. 고객 결정여정모델을 통해 고객의 컨텍스트(context)를 파악하여 고객의 의견을 듣고 통찰력을 얻는다. 해결하고자 하는 문제에 대한 공통적 합의가 도출되면 회사가 가장 큰 영향력을 행사할 수 있는 주요 영역

을 발견하기 위해 해당 주제와 문제에 깊이 파고들며, 근본적 원인에 대한 명확한 합의를 도출한다. 그런 다음 고객의 피드백에 대해 함께 토론하고 개선할 방향을 논의한다. 고객참여와 토론을 통한 통찰력을 발판으로 문제를 해결하여 고객 측의 초점에 맞는 서비스를 제공함으로써 만족도를 극대화할 수 있는 시스템이다.

이러한 시스템을 도식화하면, <Fig 3-4>와 같이 표현할 수 있다.

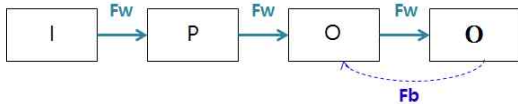


Fig. 3-4 A Model of Expert Service System

전문서비스에서 상호작용성(interactivity)은 지식서비스기업(서비스 공급측)과 고객기업(서비스 수요측) 사이의 문제해결을 위한 협력관계를 일컫는데, 서비스기업은 지식서비스를 서비스 수요측에 제공하고, 서비스 수요측은 서비스기업에게 제공받은 서비스에 대한 피드백(피드포워드)을 주는 관계로 서비스 관계 또는 협력관계 라고도 불린다. 이를 통해 지식서비스기업은 고객기업의 요구에 적합한 지식서비스를 제공할 수 있다(Miles, 2008) 이처럼 전문서비스에서 고객피드백(피드포워드)은 다양한 서비스가 제안개발되는데 주도적인 역할을 하고 지식서비스기업이 전문서비스 수요 측과 밀접한 상호작용이 서비스 원천이 된다.

3.5 플랫폼 서비스 시스템

최근 몇 년간 아마존, 페이스북, SK텔레콤 같은 기업들의 성공으로 인해 주목받고 있는 개념이 비즈니스 플랫폼(Business Platform)이다. 현재 사용되는 서비스 플랫폼의 의미는 기존의 물리적인 플랫폼을

의미하는 것과 달리 다수의 이해관계자가 상호 관계를 맺으면서 각각의 목적을 달성하기 위한 부가가치를 창출하는 토대를 의미한다(Choi et. al., 2011). 아래 <Tab.3-4>는 대표적 플랫폼 기업들의 성공사례가 요약되어 있다.

Tab. 3-4 Examples of Platform Service System

	-경쟁사가 무엇을 하든 개의치 않고 고객에 집중 -고객니즈를 파악하여 고객 피드백에 따라 기능을 추가 수정하여 완전한 서비스를 완성함
	베타제품(제품 론칭 하기 이전 사용자들에게 공개하여 평가하는 제품)을 출시하여 계속적 피드백을 받아 보완을 거쳐 본 제품으로 출시

아마존은 서비스플랫폼의 대표적인 예로 꼽힌다. 아마존의 성공 요인 중 하나는, 자사의 핵심 경쟁요소를 바탕으로 고객과의 협력을 통해 성공 확률을 높인 부분이다. 아마존웹서비스의 총괄이사인 쉐인 오웬비 인터뷰에 따르면, 아마존웹서비스가 지속적으로 새로운 서비스와 기능을 추가할 수 있었던 이유는 고객니즈를 파악하고 이러한 수요에 따라 대략적인 서비스를 만들어 고객 피드백에 따라 기능을 추가하거나 수정해서 하나의 완전한 서비스가 만들어졌다는 것이다. 경쟁사가 무엇을 하든 개의치 않고, 고객에 집중하여 고객에게 더 다양한 옵션을 제공하고 선택권을 넓혀주었던 것을 성공요인으로 강조했다.

플랫폼서비스의 하나인 통신서비스의 선두주자 SK 텔레콤의 사례를 보자. 처음부터 완벽한 제품을 만들어내려는 욕심보다는 어느 정도 완성되었을 때 베타제품을 통해 미리 사용자들에게 공개하여 평가를 받아 완벽한 제품을 만들어 본 제품으로 출시하

는 과정을 거친다.

이러한 시스템을 도식화하면, <Fig 3-5>와 같이 표현할 수 있다.

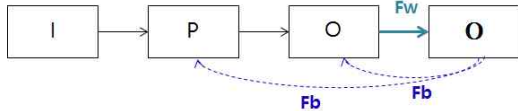


Fig. 3-5 A Model of Platform Service System

이처럼 플랫폼 서비스에서는 ‘플랫폼’을 통해 얼마나 많은 비즈니스 혹은 사람들이 유기적으로 연결되어 협업하였는가 하는 것이 관건이다. 더 많은 유저들이 연결될수록 더 많은 수익이 창출되는 구조에서 고객피드포워드와 피드백은 더 나은 서비스를 만들어 함께 가치를 창출하는 시스템이라 할 수 있다. 플랫폼 회사의 서비스제품은 고객의 피드백에 따라 기능이 추가 수정되며, 이는 고객과의 공동가치창출 역할을 통해 완전한 서비스가 완성되어 가는 순환적 시스템을 보여준다.

4. 토의 및 결론

기업들은 고객을 위한 서비스라는 캐치프레이즈를 사용하면서도 아직까지 서비스 공급자가 가진 자산을 활용 하는 데에 초점을 맞추고 있다. 많은 기업들은 제품이나 서비스와 관련해 내부적으로 축적한 기술적 노하우나 지식이 경쟁우위 원천이라 생각하여 이런 지식과 기술을 위해 많은 투자를 했다. 그러다보니 공급주체의 영역 밖에 있는 무한대의 지식들, 특히 수요주체나 파트너의 지식을 활용하는데 어려움이 있다.

서비스경제시대에는 고객과의 관계에서 발생하는 가치의 중요성에 대한 단순한 인식 수준을 넘어, ‘고객의 피드백(피드포워드)’이 기업의 핵심 경쟁력이 되고 있다. 고객 관련 단순 데이터나 정보에

의존하는 단계가 아니라 서비스 수요자와의 지속적 관계를 통해 심층적 고객 피드백 정보 및 고객지식을 축적·활용해 부가가치를 극대화해야 할 단계에 이른 것이다. 3장의 각 사례를 통해 도출한 서비스 시스템 모델에서 볼 수 있듯이 모든 서비스시스템은 역동적인 순환 사이클을 가진다. 앞서 살펴본 4개의 서비스시스템 유형을 통합하여 하나의 서비스 시스템 모델로 제시하면 <Fig. 4-1>과 같다. 즉 새로운 서비스시스템은 투입-과정-산출-결과 진행 과정에서 산출된 서비스(Output)에서 고객피드포워드(Fw)를 통해 고객의 경험을 이해하여 더 나은 서비스 결과(Outcome)를 만들어내고, 이는 고객피드백(Fb)으로 산출 및 과정단계에 재 투입 되어 더 큰 가치를 창출하는 시스템을 구축한다.

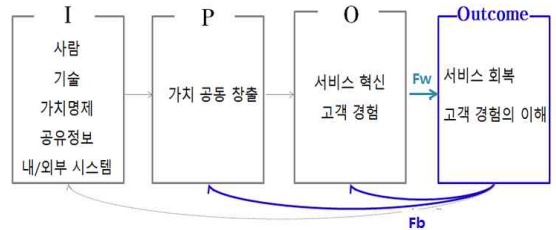


Fig. 4-1 New Service System Model

앞서 살펴본 4가지 유형의 서비스시스템 모델에서 제시된 바와 같이 고객피드포워드가 가장 중요시하게 다뤄지는 단계는 Output->Outcome 과정이다. 이는 더 나은 서비스를 완성해 가는데 고객경험이 필수이기 때문에 해석된다. 이러한 서비스 효과로 인해 가치공동창출의 의미가 배가되고, 이로서 더 좋은 서비스가 만들어지는 신 서비스 시스템모델이 <Fig. 4-1>와 같은 모델로 도출된 것이다. 서비스 개념의 진화에 따라 오늘날 서비스시스템은 관계제화를 바탕으로 서비스의 무형적 가치와 장기적 효과(Outcome)를 강조하여 시스템을 운영하고 있는 것으로 본 연구를 통해 확인되었다.

현재의 기업 경영 환경은 단일 제품이나 서비스

를 중심으로 경쟁하던 시대와는 다른 새로운 혁신 패러다임을 요구하고 있다. 앞서 살펴본 사례와 같이, 기존 시장에서 성공을 거둔 기업들은 자신들이 타겟으로 하는 고객들의 목소리를 경청하기 위해 프로세스를 조직하고 소통창구를 구축해 왔기 때문에 성공할 수 있었다. 결국 사고의 틀과 관점을 바꾸지 않는다면 새로운 성장전략을 성공적으로 실행할 수 없다. 서비스 관계 속에서 상호 작용하는 서비스 공급자-고객들의 활동이야말로 지식과 경험을 통합하는 기본요인이며 그 속에 지식이 존재한다. 중요한 것은 고객과 서비스 제공자가 공동으로 가치를 만들어내기 때문에 고객을 ‘공동 창출자(co-creator)’로 인식하고 이들의 참여를 극대화시켜야 한다는 점이다. 공동 창출(co-creation)이란 서비스 제공자가 혼자서 가치를 만드는 것이 아니라 고객이 가치 창출의 전 과정에서 서비스 공급자 측과 함께 참여한다는 것을 의미한다. 고객 개개인은 특정 목적을 가지고 공급자 네트워크나 고객 네트워크와 상호작용함으로써 공동으로 가치를 만들어내게 되며, 기업들은 고객의 새로운 지식을 최대한 많이 확보하고, 이런 지식을 최대한 활용할 수 있는 역량을 갖추어야 빠른 속도로 성장할 수 있다.

본 연구는 서비스 개념의 진화에 따라, 서비스 환경을 전체적인 시각에서 고찰하여, 서비스시스템을 4가지 유형으로 구분하고 각각의 서비스시스템에서 고객피드백을 가치 있게 활용한 사례를 통해 신 서비스시스템모델을 제시하였다. 그러나 본 연구는 신 서비스시스템모델을 소수의 사례연구를 통해 도출하였다는 한계가 있다. 향후 광범위한 사례연구와 다양한 객관적 데이터로 본 연구의 모델을 검증하는 후속연구가 필요하다. 기업의 경영성과 제고를 위해 본 연구 결과인 신서비스시스템 모델이 활용될 수 있을 것이다.

References

- [1] Alter, S.(2008). Service system fundamentals: Work system, value chain, and life cycle, in Maglio, P.P., Spohrer, J. (eds.) Special issue on Service Science, Management, and Engineering. IBM Systems Journal. 47(1), 71-85.
- [2] Amy L. Ostrom, Mary J.B, Stephen W.B., Kelvin A.B.,Michael G, Vicki SD., Haluk D., &Elliot R.(2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service, Journal of Service Research. 13(1) 4-36.
- [3] Barile S. Polese F.(2010). Smart Service Systems and Viable Service Systems: Applying Systems Theory to Service Science, Service Science, 2(1-2), 21-40.
- [4] Choi, ByungSam, Wonyoung Cho, Sungbae Park, Wonso Kim, Jinsung Kim. (2011). The rise and implications of business platform, No. 802, Samsung Economic Research Institute. (최병삼, 조원영, 박성배, 김원소, 김진성, (2011) 비즈니스 플랫폼의 부상과 시사점, 삼성경제연구소, No.802).
- [5] Golinelli, G.M. (2010). Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics. Padova: Kluwer (Cedam).
- [6] Grönroos, C. (2006). ‘What Can a Service Logic Offer Marketing Theory?’ , in R.F. Luschand S.L. Vargo (eds) The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions, pp. 354-64. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- [7] Huhyeun, Xiomi Insight. (2014).Ye moon Press, Korea.(허옌(2014), 샤오미 인사이트, 예문사, 코리아).
- [8] Katzan, H. (2008). Foundations of Service Science concepts and facilities. Journal of Service Science. 1(1), 1-22.
- [9] Kim, Hyunsoo. (2015). A Suggestion on the New

- Service Research Framework, *Journal of Service Research and Studies*, 5(2), 199-216 (김현수(2015), 서비스연구의 프레임워크 제안, 서비스연구, 제5권 제2호, pp. 199-216)
- [10] Kim, Hyunsoo. (2016). A Study on Accelerating Service Economy by the 4th Industrial Revolution, *Journal of Service Research and Studies*, 6(3), 15-28 (김현수(2016), 4차 산업혁명의 서비스경제화 촉진 연구, 서비스연구, 제6권 제3호, pp. 15-28)
- [11] Lee, Jeungsun, Jinho Ahn, Hyunsoo Kim. (2017). A Future Study Agenda Applying Service Research Framework, *Journal of Service Science*, 17(1), 83-96. (이정선, 안진호, 김현수(2017), 서비스프레임워크관점에서의 향후 연구과제, 서비스연구, 제7권1호, pp.83-96).
- [12] Lusch R.F., Vargo S.L., Wessels G.(2008). Toward a conceptual foundation for service science: Contribution from service-dominant logic, *IBM Systems Journal*, Vol.47, No.1, pp.5-14.
- [13] Maglio, P.P., and Spohrer, J.(2008). “Fundamentals of service science” , *Journal of Academic Marketing Science*, pp.18-20.
- [14] Miles, I. (2008). Patterns of innovation in service industries. *IBM Systems Journal*, 47(1), 115-128.
- [15] Mont, O. and Plepys, A. (2003). Customer satisfaction : review of literature and application to the product-service systems, Final report to the Society for Non-Traditional Technology.
- [16] Nam, Kichan, YongJin Kim, JinWha Kim.(2010). *Service Power*, DongA Press, Seoul, Korea. (남기찬, 김용진, 김진화(2010), 서비스력, 동아일보사, 서울).
- [17] Ng, Irene C.L., Roger Maull and Nick Yip. (2009). “outcome-based Contracts as a driver for Systems thinking and Service-Dominant Logic in Service Science: Evidence from the Defence industry” *European Management Journal*, Vol. 27, 377-387.
- [18] Payne, A., Storbacka, K, Frow, P.(2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36, 83-96.
- [19] Polese, F. (2010). The Influence of Networking Culture and Social Relationships on Value Creation. *Sinergie*, forthcoming.
- [20] Qiu, R.G. (2009). Computational Thinking of Service Systems: Dynamics and Adaptiveness Modeling. *Service Science*. 1(1), 42-55.
- [21] Spohrer, J., Maglio, P.P., Bailey, J., and Grul, D.(2007). “Steps Toward a Science of Service systems” , *IEEE*, pp. 71-77
- [22] The Service Korea Initiative. (2016). A Vision Statement for Global Service Korea Initiative, in *Proceedings of Service Korea Initiative 2016 Conference*, The Service Korea Initiative, Oct. 2016, pp.18-23 (서비스강국코리아(2016), 글로벌 서비스 강국코리아 비전, 서비스강국코리아 2016 자료집, 2016.10, pp.18-23).
- [23] Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68, 1-17.
- [24] Vargo, S.L., and Lusch, R.F.(2008). Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of Academic Marketing Science*, pp.1-10.
- [25] Yi, Youjae. (2013), *Service Marketing*, Hackhyun Press, Korea. (이유재(2013), 서비스 마케팅, 학현사).

Lee, Jeungsun(jslee321@gmail.com)



Lee, Jeungsun is a Doctoral Candidate in Service Management at Kookmin University in Seoul, Korea. She holds a Master's and Bachelor's degree in Business Administration from Texas A&M University at San Antonio, Texas. Her research interests include areas in Service Science, Service System, as well as Funeral Service and Mortuary Science.

Kim, Hyunsoo (hskim@kookmin.ac.kr)



Kim, Hyunsoo is a Professor of Service Management at Kookmin University in Seoul, Korea. He majored in nuclear engineering at Seoul National University and earned his Master's degree in management science from The Korea Advanced Institute of Science and Technology. He obtained his Ph.D. from the University of Florida with concentration in business administration. Currently he served as the chairman of the Society of Service Science, and the chairman of the Korea Research Institute of Service Industry as well as the Co-chairperson of Service Science National Forum. Based on those experiences and knowledge on Service Industry and academia, he devotes himself to the researches on Service Science and Service Innovation.

New Service System Model According to Evolution of Service Concept

JeungSun Lee* · Hyunsoo Kim**

ABSTRACT

The service that has been recognized as both a non-productive activity and auxiliary activity of manufacturing have become the driving force of the customers' demand with the 'service' itself. The service base is expanding and evolving rapidly. It is important to look at changes in service concepts to understand service systems. Because the service system itself has a cyclic nature based on the concept of service, it can help in the study and the "how" of service by looking at changing the system according to the evolution of the service concept. The ability to organize and utilize relationships is considered to be an important factor for managers in the service economy era. However, the attention of corporate is focused on their internal capabilities and they are familiar with external resources (knowledge and competence of customers). In this case study for each type of service, we analyzed the activities of interacting service providers-consumers in service relationship, and constructed a new service system model emphasizing intangible value and long-term outcome. This study is worth re-examining the role of customers in today's service economy era and actively utilizing a new service model for business performance.

Keywords: service concept, service evolution, service system, customer feedback, value co-creation

* First Author, Jayang Social Welfare Center, jslee321@gmail.com

** Corresponding Author, Professor, School of Business Administration, Kookmin University, hskim@kookmin.ac.kr