

# 서비스企業의 서비스管理시스템과 戰略方向

高 載 乾\*

## 目 次

- I. 序 論
- II. 서비스 概念 및 分類
- III. 서비스 패키지의 特性과 構成要素
- IV. 서비스 管理시스템
- V. 顧客서비스 戰略의 展開
- VI. 結 論

## I. 序 論

서비스 기업에 있어서 우수한 서비스 수준을 실현하고 이를 유지한다는 것은 競爭優位를 다지는데 있어서 결정적인 역할을 수행한다. 이것은 먼저 '顧客과의 接點'을 이해하고 관리하는 데서 시작된다. 모든 서비스의 품질은 '決定的인 瞬間'에 결정된다. 즉, 고객의 서비스는 직접 체험하는 그 순간에 서비스에 대한 評價가 이루어지는 것이다.

모든 서비스는 서비스의 사이클에 따라 이루어진다." 이 사이클은 고객이 최초로 서비스 출하시스템에 접촉하는 시점부터 서비스요원과 계속적으로 접촉이 이루어지면서 서비스 사이클은 이어진다. 그러나 결정적인 순간에 고객에게 좋은 인상을 심어주고 서비스 이미지를 높이기 위해서는 고객과의 접점에서 부터 전사적인 노력과 지원이 이루어져야 한다. 종업원이 고객이 지불하는 대가보다 상회하는 서비스를 제공한다고 해서 고객의 서비스에 대한 이미지가 좋아지는 것은 아니다. 즉, 한 사람의 노력 만으로는 우수한 서비스의 실현이 불가능한 것이다.

이를 실현 하기 위해서는 종업원의 지원 부문, 제일선 감독자, 관리자, 직무의 흐름을 관리하는 총괄부문, 그리고 기업 전체를 관리하는 경영자에 이르기 까지 全社의인 서비스 지향을 위한 연계가 구성되어야 한다. 이 서비스 향상을 위한 연계에 속하는 것들은 모두 相互作用해야 한다.<sup>2)</sup>

\* 濟州大學校 經商大學 經營學科 敎授

1) Karl Albrecht, *At Americar's Service*, Dow Jones-Irwin, 1988, pp. 20-28.

2) Ron Zemke & Dick Schaaf, *The Service Edge*, Bobbe Siegel Literary Agency, 1989.

대부분의 서비스는 품질의 보증을 얻기 위하여 미리 셀 수도 없고, 測量되지도 않으며, 在庫도 없으며, 試驗하지도 못하며, 證明되지도 못한다. 대부분의 서비스 품질은 서비스실행과정에서 일어나고 顧客과 서비스요원과의 상호작용에서 결정된다.

그러한 理由때문에 從業員의 遵行이나 조직적인 資源에 의한 의존도가 높다. 여러 研究와 會社들의 경험에 의하면,<sup>3)</sup> 높은 서비스품질을 제공하는 것은 높은 利益, 상당한 原價節減 및 市場占有率을 제공하였다.

대부분의 서비스 기업에서 간과하고 있는 문제점으로는 다음과 같은 것이 있다.

첫째, 서비스의 전략이 제대로 수립되어 있지 않고 있으며, 서비스의 관리도 미흡하다. 고객의 요구를 파악하고 이를 충족시키기 위한 서비스의 전략 및 서비스의 설계, 이를 실행하기 위한 서비스 시스템, 그리고 실제 서비스를 담당하고 있는 서비스요원간의 연계가 미흡하다.

둘째, 서비스의 품질에 대한 인식이 부족하다. 서비스는 무형적이기 때문에 품질관리하기가 어렵다. 또한 서비스의 품질은 특정한 순간에 결정되며, 한사람이 노력한다고 해서 달성되는 것이 아니라 전사적인 품질관리 노력이 필요하다.

셋째, 서비스요원에 대한 체계적인 교육과 훈련이 부족하다.

고객과 접촉하는 중요한 직무를 경험이나 능력이 가장 적은 사람이 담당하고 있다는 것이다. 경험이나 능력이 모자라는 사람이 서비스의 일선에서 업무를 수행함으로써 우수한 서비스는 커녕 회사의 이미지도 점점 나빠지게 된다. 특히 서비스의 직무에 맞지 않은 사람을 서비스업무에 배치하는 경우에는 서비스의 효율성과 회사의 이미지는 떨어지게 된다.

넷째, 조직이 전사적으로 고객과의 접촉을 신중히 여기지 않고 오히려 조직 내부의 분과주의적 논리로 인해 종업원의 행동이 고객과의 접촉을 배제하는 방향으로 흐른다는 점이다. 그러므로 제일선에서 일하지 않는 사람은 고객과의 접촉의 중요성을 잃고, 자신의 업무는 제일선의 업무와는 전혀 관계가 없다고 생각하는 경향이 있다. 설령, 자신의 직무가 직접적으로 고객에게 서비스를 제공하지 않더라도 직접 고객에게 서비스를 하고 있는 사람을 통해서 간접적으로 제공하고 있는 사실을 주지할 필요가 있다.

서비스의 어떠한 특징이 소비자에게 높은 품질을 의미하는지, 소비자의 요구에 맞추기 위해서는 서비스는 어떠한 屬性을 가져야 하는지, 높은 수준의 품질의 서비스를 提供하기 위해서 이러한

3) V. A. Zeithaml, L. L. Berry & A. Parasuraman, "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 52 (April 1988), pp. 35-36.

특징이 어느 정도 수행되어야 하는지를 서비스회사 經營者들이 이해하고 있지 못하고 있는 경우가 많다. 왜냐하면 서비스에 대해 확실히 定義된 것이 거의 없고 구체적인 단서가 없기 때문에 消費者가 期待하는 것과 經營者들이 期待하는 것과의 差異는 제품을 만드는 회사에서 보다는 상당히 클 것이기 때문이다.

서비스품질에 대한 고객의 느낌은 서비스를 받기 전의 기대와 실제로 받은 서비스를 비교하여 결정된다. 서비스품질에 대한 평가는 서비스가 완료된 시점만이 아니라 그 과정에서도 진행되고 있는 것이다. 다시 말하면 고객은 자신이 받고 싶다고 생각한 서비스와 실제 받은 서비스를 비교하고 있지만 이와 동시에 서비스를 받는 過程도 비교하고 있다는 것이다.” 그 結果가 滿足의 水準을 결정하며 서비스의 모든 과정에서 느끼는 만족도 수준이 거래의 持續性과 밀접한 관계가 있는 것이다. 따라서 서비스에 대한 만족은 靜的인 것이 아니라 動的인 만남의 결과이다. 고객은 과정과 결과 두 가지 가치를 모두 평가하고 있는 것이다. 장기적으로 서비스 商品이 좋지 않을 경우, 비록 고객과의 관계가 양호하다고 해서 그 사실이 없어지는 것은 아니다. 또한 아주 특별한 상황이 아닌 한 서비스상품이 양호하다고 해서 고객에 대한 취급이 나쁜 것을 커버할 수도 없는 것이다. 예를 들어 난폭하고 불결한 의사가 실시하는 신체검사가 아무리 기술적으로 훌륭하더라도 우수한 검사라고 할 수는 없는 것이다. 즐겁지 않는 경험을 했다면 다시는 그것을 반복하려 하지 않을 것이며, 다른 사람에게도 하지 말라고 할 것이기 때문이다.

그러므로 특징있는 고객서비스를 創造하기 위해 모든 經營관리자는 고객이 상품을 구입하기 전에 거는 기대가 구입 후의 품질에 대한 평가에 영향을 준다는 점을 이해해야 할 것이다. 나아가 서비스 提供過程을 쉽게 하고, 가능하다면 이 과정을 즐겁게 할 필요가 있다. 또 고객을 위해 무엇을 할 것인가, 그리고 그것을 어떻게 실행할 것인가하는 점을 관리하고 연구해야 한다. 이것은 고객이 그 기업에서 어떠한 경험을 얻는가 하는 점과도 연관된다. 서비스에 대한 기대는 제품에 대한 기대에 비하여 다양하다. 바로 이러한 특성이 서비스의 제공을 복잡하게 만들고 있다.

그래서 서비스 기업이 고객들에게 좋은 서비스를 제공하기 위해서는 内部的으로는 서비스 시스템의 효율적인 구성과 外部的으로는 細分市場에 대한 서비스 戰略이 適合하게 이뤄져야 한다.

본 論文에서는 서비스 概念 및 分類, 서비스 펙키지의 特性, 서비스 시스템의 管理 및 서비스 戰略方向에 대하여 기본적인 要素를 중심으로 고찰하여 보았다.

4) V. A. Zeithaml, A. Parasuraman & L. L. Berry, *Delivering Quality Service*, Free Press, 1990, pp. 23-47.

## II. 서비스의 概念 및 分類

### 1. 서비스의 概念

일반적으로 생산활동은 제조활동과 서비스활동으로 대별된다. 제조활동은 자동차, TV, 컴퓨터 등 유형적인 제품의 생산을 말하는 반면, 서비스활동은 의사의 진료, 자동차의 수리, 교수의 강의 등 무형적인 편익을 제공하는 것을 말한다.

서비스에 대한 대부분의 정의는 유형적인 생산품과 비교하여 서비스는 무형적인 것으로 파악하고 있다는 점이다. 이러한 정의는 서비스의 기본적인 속성을 파악할 수 없기 때문에 만족할 만한 정의는 아니다.

본래 서비스란 타인을 위한 정신적, 육체적 노무의 제공을 의미하고 있다. 서비스에 대한 여러 학자들의 정의를 종합해 보면 서비스란 “고객의 문제해결을 위하여 서비스제공자(개인 혹은 조직)의 인적, 물적자원을 이용하는 과정, 행동의 수행”으로 보고 있다. 이는 고객의 편익과 만족을 위하여 개인과 조직의 인적, 물적(장비, 시설, 물품, 노동력, 지식, 기술, 정보, 아이디어 등)자원을 이용하는 것으로 파악하여 기존의 정의보다 확장된 것이다.

한편, Normann(1984)에 의하면 “서비스란 사회적 접촉에 의한 행동과 상호작용으로 이루어진 다”고 하고 있다.<sup>5)</sup> 여기서 서비스란 형태없는 무언가를 만드는것 이상으로 파악하여, 생산자와 소비자간의 상호작용을 강조하고 있다. 이 정의는 생산과정에 서비스의 소비자가 밀접하게 연관되어 있다는 것을 나타내고 있는 것이다. 이것은 생산과정의 한 부분으로 소비자가 포함될 수 있다는 것을 의미하는 것으로 서비스의 관리상에 중요한 암시를 제공하고 있다. 즉, 서비스의 생산과정에 고객을 중요한 요인으로 포함시킴으로써 고객에 의한 서비스의 생산과 교환이 이루어진다고 볼 수 있다.

日本の 淺井慶三郎은 “서비스란 각자의 목적달성을 위하여 복수의 인간이 관계를 가질때에 발생하는 인간적 교류활동이다” 라고 정의하고 있는 Gronroos의 정의를 다음과 같이 설명하고 있다.<sup>6)</sup>

- ① 서비스란 관계자의 의식적이고 주체적 참가에 의해 형성되는 상호간의 활동이다. 여기서는 상호간에 무의식적이고 무관심하게 이루어지는 서비스활동은 진정한 의미의 서비스에 포함시키지 않고 있다.
- ② 서비스의 최소단위는 개별개인의 인간관계로 발생하는 상호교류활동(Dyadic Human Interaction; DHI)이다. 서비스는 복수의 인간관계라고 하고 있지만 그 최소단위는 상대하는 2인의 인간이다.

5) R. Norman, *Service Management*, John Wiley & Sons, 1984.

6) 淺井 慶三郎, 清水滋 編著, *サービス業の マーケティング* 改訂版, 同文館, 1991, pp. 28-33.

DHI가 행해지는 시간적 공간적 프로세스를 서비스 엔카운터(Service Encounter)라고 부른다.

③ 고객에게 제공되는 서비스는 여러개의 부분적 서비스에 의해서 구성되어 있으며, 그 부분적 서비스가 모여 하나의 총체적인 편익을 형성한다. 서비스가 실제로 구체화되는 것은 엔카운터이다.

④ 서비스요원의 행위가 고객의 만족에 결과하는 정도는 고객 자신의 서비스요원에 대한 DHI에도 의존하게 된다. 서비스요원과 고객은 자기 목적을 달성하기 위한 엔카운터를 가지지만 각자의 목적 달성 즉 만족의 실감을 얻는데는 서로 상대방의 입장을 이해하고 인격을 존중해서 상대방의 목적달성에 대해서 협력하도록 해야한다.

⑤ 서비스요원의 서비스제공에 대해서 고객은 다만 요금을 지불한다는 것만이 아니고 양자의 관계는 기본적으로 협력(역할분담을 통해서)이다. 이점은 물물교환이나, 물건과 화폐의 교환과는 근본적으로 차이가 있는것이다. DHI는 당사자간의 역할분담을 통해서 행해지는 일종의 상호보완 행위이며 교환(give and take)과 보완이 통합된 상호 행위이다. 이러한 의미에서 서비스행위는 경제적인 행위와는 같지 않으며 일부로서 경제적 교환이 포함된 상위 개념이다.

그리고 서비스와 제조활동간의 주요한 차이점을 살펴봄으로써 서비스의 개념을 이해하는데 도움이 될 것이다(<표 1>참조).

<표 1> 제조와 서비스의 특징 비교

제 조	서 비 스
생산품이 유형적이다. 구입에 의해 소유가 이전된다. 제품을 다시 파는게 가능하다. 생산품을 구입전에 설명할 수 있다. 제품이 재고로서 저장된다. 생산이 소비보다 먼저 이뤄진다. 생산품은 운반될 수 있다. 생산과 소비의 장소적 분리가 가능하다.  제조회사와 고객과의 간접접촉이 가능하다. 제조업자가 생산한다.  생산품을 수출할수 있다.  비즈니스는 판매와 생산이 분리된 기능에 의해서 조직화 될 수 있다.	서비스는 무형적이다. 대개 소유가 이전되지 않는다. 다시 팔 수 없다. 구입전에는 생산품 자체가 존재하지 않는다. 서비스 상품 저장이 불가능하다. 생산과 소비가 동시에 이뤄진다. 생산품을 운반할 수 없다. 생산과 소비가 반드시 같은 장소에서 이루어져야 한다. 대부분의 경우 직접 접촉이 요구된다. 구매자가 직접 생산과정에 참여하고, 생산과정의 일부를 수행한다. 서비스는 통상 수출할 수 없고 서비스 분배시스템은 가능하다. 생산과 판매는 기능적으로 분리되기 힘들다.

자료 : Richard Norman, *Service Management* (John Wiley & Sons Ltd., 1984).

위의 <표 1>에서 보는 바와 같이, 서비스와 제조활동은 여러 가지 면에서 차이가 많이 있다. 그 중에서도 서비스의 생산과 소비가 동시에 일어난다는 것은 생산관리 측면에서 매우 중요한 의미가 있다.<sup>7)</sup> 이는 서비스가 유형의 제품과는 달리 한 장소에서 생산되어 다른 장소로 운반하거나 저장될 수 없다는 것이다. 따라서 서비스는 생산되는 동시에 고객과 즉각적인 접촉이 이루어지고 서비스가 제공되어야 한다는 점을 나타내고 있다. 이런 경우에 고객은 서비스를 관리하는데 있어 통제하기 힘든 요인으로 대두된다. 물론 유형적인 제품을 판매하는 회사도 고객을 통제 가능한 요인으로 간주하지는 않지만 특히 서비스를 제공하는 회사에서는 고객의 관리가 상당히 어렵다는 것을 보여주고 있다.

## 2. 서비스의 分類

택시운행은 한 장소에서 다른 장소로 이동하는 운반서비스이다. 이 운반서비스는 택시라는 편의 재화를 통하여 이루어진다. 전화회사는 전화, 전화선, 장비 및 소모품 등의 편의재화를 이용하여 서비스를 제공한다. 마찬가지로 서비스를 제공하는 대부분의 조직은 편의재화를 사용하여 여러가지 서비스를 제공하고 있다.

Sasser 등은 서비스의 요소를 다음의 상품의 묶음과 서비스로 구성된다고 정의하고 있다.<sup>8)</sup>

- 물질적 품목 혹은 편의품
- 감각적 편익 혹은 明示의 서비스
- 심리적 편익 혹은 暗示의 서비스

식당을 예로 들면, 물질적 품목은 시설, 음식, 음료, 냅킨 등 물질적 특성을, 감각적 편익은 맛, 종업원의 서비스, 음식의 냄새, 소리 등 감각적 요인을, 심리적 편익은 안정감, 신분적 지위, 행복한 느낌 등을 말한다. 이것은 서비스의 내용을 물질적인 면과 감각적이고 심리적인 면으로 구분하여 설명하고 있다고 볼 수 있다. 서비스를 분류하는 경우 다양한 요인을 기준으로 분류하고 있는데 여기서는 Chase, Buffa & Sarin, Schmenner의 분류를 살펴보기로 한다.

- (1) 고객접촉에 의한 분류(Chase)
- (2) 성장가능성에 의한 분류(Buffa & Sarin)
- (3) 서비스 매트릭스에 의한 분류(Schmenner)

### 1) 顧客接觸에 의한 分類

Chase (1978)는 서비스 과정을 선택함에 있어 핵심요소는 고객접촉의 총량이라고 관찰했다.<sup>9)</sup>

7) R.G.Schroeder, *Operation Management*, Third Ed., Mcgraw-Hill, 1989, pp.131-135.  
 8) W.Earl Sasser, R.Paul Olsen & D.Dargel Wyckoff, *Management of Service Operations*, Allyn & Bacon, 1978.  
 9) R.B.Chase, "Where Does The Customer Fit in a Service Operation"?, *HBR*, NO.6, (November-December), 1978, pp.137-142.

고객접촉이란 고객이 시스템내에 존재하는 상태를 말한다. 고객접촉의 정도는 고객서비스를 제공하는데 소요되는 총시간중에서 고객이 시스템내에 있는 시간의 비율로서 측정된다. 서비스 시스템과 고객의 접촉시간이 많으면 상호작용도 크다고 볼 수 있다. 접촉의 빈도가 작으면 서비스 절차는 고객과 기타 외적요인으로부터 영향을 받지 않게 된다. 이러한 경우에 고객이 생산과정에 영향을 미칠 수 있는 잠재력은 떨어지게 된다. 따라서 고객접촉이 낮은 경우에는 서비스의 생산은 생산공정타입과 비슷하여 지며, 그 효율성은 높아질 수 있다. 반면에 고객접촉이 긴밀할 경우 고객은 특정타입의 서비스나 특별한 취급을 요구하여 생산절차가 복잡하게 된다. 이런 경우에는 생산과정이 비효율적으로 될 수 있는 여지가 많아진다. 하지만 고객접촉이 높은 경우에는 고객을 서비스의 한 부분을 담당하도록 활용함으로써 서비스생산이 보다 효율적으로 운영되도록 할 수 있다. 예를 들어 셀프서비스 주유소에서 고객 스스로 연료를 주입한다든가, 식당에서 고객들 스스로 음식을 가져다가 식사하는 것 등은 고객을 생산과정의 한 부분으로 활용함으로써 서비스의 생산효율을 높일 수 있다.

고접촉시스템과 저접촉시스템에 있어서 의사결정 사항의 차이점을 <표2>와 같이 들고 있다.

<표 2> 고접촉 시스템과 저접촉시스템의 주요 차이점

의사결정사항	고접촉 시스템	저접촉 시스템
시설입지	사업장은 고객 가까이에 위치	사업장은 공급, 수송, 노동력 가까이에 위치
시설배치	시설은 고객의 요구와 기대에 맞추어 배치	시설은 생산 효율에 초점을 맞추어 배치
제품설계	서비스환경과 서비스물품을 포함해서 다각적으로 정의	고객이 서비스환경에 있지 않으므로 몇가지 속성으로 정의
공정설계	서비스과정이 고객에게 직접적인 영향을 줌	대부분 생산과정에 고객이 관련되어 있지않음
일정계획	고객은 생산일정에 따라 서비스를 받음	고객은 완료기일에만 관심이 있음
생산계획	주문을 미룰수 없으므로 평균 생산은 기회손실을 초래할 수 있음	주문을 미룰수 있으며 평균생산이 가능함
작업속련도	작업자가 서비스제공에 직접 참여하고 대인관계능력이 요구 됨	기술능력만으로 족함
품질관리 시간표준	품질표준은 뚜렷하지 않으며 변함 고객에 따라 서비스시간이 다르므로 표준시간이 느슨함	품질표준은 측정가능하며 고정됨 서류 양식등으로 업무가 수행됨으로 표준시간이 엄격함
임금	산출이 변동적이므로 시간급이 적합함	산출이 고정적이므로 성과급이 가능함
능력계획	기회손실을 줄일 수 있게 능력을 초대수요에 맞춤	평균 수요기준으로 계획수립

자료: R.B. Chase and N.J. Aquilano, *Production & Operations Management*, 6th ed. (Boston: IRWIN, 1992), p.117.

고접촉은 고객의 존재를 통해 생산시스템에 불확실성의 근거를 제공할 수도 있다. 그런데 이러한 것은 저접촉의 상황에서는 없는 것이다. Chase와 Tansik(1983)는 그들의 논문에서 논문에서 아래에 보는 바와 같이 서비스의 잠재적 효율은 고객의 접촉정도와 함수관계를 이루며, 고접촉은 잠재적인 효율감소를 가져올 수 있다고 제시했다.<sup>10)</sup>

$$\text{잠재적 효율} = f(\text{고객의 접촉 정도})$$

고객접촉의 빈도수는 생산하는데 소요된 총 시간의 일부분으로서 고객이 시스템안에서의 %에 의해 측정된다. 예를 들면 McDonald의 접촉 정도는 70%정도가 될것이다. 서비스가 생산되는 대부분의 시간에 고객은 높은 접촉의 상태에서 계산대에 앉아 있다. 그렇지만 어떤 음식은 낮은 접촉의 상태로 뒷방에서 조리될 수도 있다. 그럴경우 고객은 시스템 안에 있지 않으며 기다리지도 않는다. 그러므로 뒷방에서의 조리처럼 낮은 접촉이 효과적인 수도 있다.

McDonald는 또한 레이아웃상에 Front Room 서비스와 Back Room 서비스로 높은 접촉과 낮은 접촉을 분리하는 실례를 보여 주고 있다. 이것은 효율성의 증대 뿐만 아니라 고객이 기다리는 시간을 줄이는데도 일조를 했다. Chase와 Tansik는 각각이 능률적으로 될려면 높은 접촉과 낮은 접촉을 분리하라고 주장한다

저접촉과 고접촉의 특질은 다음과 같다.

① 저접촉시스템은 얼굴을 맞대는 접촉이 필요치 않은 경우, 고객이 원할 경우, 신속한 교환이나 안내가 필요치 않은 경우 등에 사용된다. 예를 들면 우편주문 카달로그에 의한 판매 그리고 우편은행 계획 등은 표준적인 고객들의 욕구에 부응하기 위해 저접촉시스템을 사용한다. 고접촉시스템은 변화하거나 불확실한 고객들의 다양한 욕구에 부응하는데 이상적이다.

② 저접촉 시스템은 일반적으로 효과적으로 일을 추진하는 기술적 능력이 있는 사람, 잘 규정된 절차, 부드러운 흐름 등을 필요로 한다. 고접촉 시스템은 훌륭한 대인관계 능력을 갖춘 사람, 다양성의 구비, 유연성, 고객지향성등이 요구된다.

③ 고접촉시스템은 요구가 발생하는 즉시 반응해야 한다. 그러므로 고접촉에서는 최상의 요구에 적합시켜야 한다. 저접촉시스템은 평균적 욕구 수준에서 적합하며 절차의 용이성이나 작업방법의 효율화를 위해 연구한다.

④ 고접촉 시스템은 일반적으로 높은 가격을 요구하고, 보다 관계적으로 편리한 것을 요구한다. 저접촉 시스템은 낮은 가격과 보다 많은 표준화가 주어진다.

고객접촉의 정도는 절차를 설계하거나 서비스 분배시스템을 설계하는데 중요한 요소가 된다. 그렇지만 서비스가 표준화되어 있고 고객은 종종 생산과정에 개입하기를 싫어한다고 생각할 때,

10) R. B. Chase & D. A. Tansik, "Customer Contact Model for Organization", *Management Science*, vol. 29, no. 9, September, 1983.



고객 접촉 그 자체로서는 조직 운영상 비효율성을 가져오지는 않는다. 서비스 운영에 비효율적인 것은 고객접촉에 의하기 보다는 고객에 의해 유도된 불확실성에 의한 것이다. 그러므로 불황을 타개하기 위한 고객 접촉은 서비스 운영을 설계하는데 중요한 변수이다.

## 2) 成長 可能性에 의한 分類

이 분류는 서비스의 유형이 다양하고 서비스를 분류하기가 어렵기 때문에 생산성 측면에서 성장의 속도에 따라 ① 부진한(stagnant) 개인 서비스, ② 代替的 개인 서비스, ③ 진취적 서비스, ④ 고성능 서비스 등과 같이 분류한 것이다.<sup>11)</sup>

### (1) 부진한 개인 서비스

이 서비스는 고객인 소비자와 서비스 제공자 사이에 직접적인 접촉이 자주 요구된다. 예로서 이발, 生藝術公演(live artistic performance), 심리상담, 교육 등을 들 수 있다. 이런 서비스의 품질은 노동시간과 높은 상관관계를 갖고 있으므로 質이 현저하게 떨어지지 않으면 의미있는 생산성 효과를 측정하기가 어렵다. 예컨대 이발에 소요되는 시간총계는 실질적으로 감소될 수 없다는 것이 분명하다. 이 서비스는 혁신 가능성이 적고 표준화가 어렵다.

부진한 개인 서비스에의 도전은 보다 나은 관리를 통하여 그 효율성을 증진하는 것이다. 서비스를 제공하는데 필요한 지원활동에 힘입어 생산성의 실질적 효과는 가끔 실현될 수 있다. 예컨대 복사 숨씨, 유능한 계획자와 컴퓨터는 모두 교사의 생산성을 증대시키는데 기여해 왔다.

부진한 개인 서비스에서는 생산성 효과가 극소하지만 생산관리자는 기업목적과 일치하는 서비스를 전략적으로 선택할 수 있다. 예를 들어 어떤 이발소에서는 低原價를 추구하기 위하여 顧客指向化(customization)를 거의 하지 않는 반면, 다른 이발소에서는 高原價와 顧客指向化를 강조하는 전략을 선택할 수 있다. 이 두 기업은 市場差別에 만족하기 때문에 관리만 잘 되면 성공할 수 있다.

### (2) 代替的 個人 서비스

이 서비스 역시 직접적인 개인 접촉이 필요하며 부진한 개인 서비스에 유사한 성격을 갖는다. 그러나 이 서비스는 기술적 또는 다른 수단으로의 代替가 가능하다. 예로서 하녀, 요리사 등의 심부름이나 노무를 대체한 오븐, 세탁기, 전조기와 같은 가용용품 등을 들 수 있다. 또한 감시서비스는 전자감시장치로 代替될수 있는 서비스이다. 운전면허교육, 부동산 중개업 면허취득을 위한 교육 등은 이제 카세트 테이프와 비디오를 사용하여 행해지고 있으며 사람에 의한 직접 교육은 그 수요가 감소하고 있다.

11) E. S. Buffa & R. K. Sarin, *Modern Production/Operations Management*, Eighth Edition, John Wiley & Sons, 1987, pp. 36-47.

대체적 개인 서비스의 생산성은 기술혁신에 의하여 이루어지는 것이 보통이다. 예를 들면 전자 우편은 여러가지 우편배달시스템의 생산성을 증대시킬 수 있다.

대체된 서비스는 보통 값이 싸고 열등하다는 것을 알 수 있다. 요리를 쉽게 할 수 있는 부엌 설비세트는 요리사와 비교하여 비용이 저렴하고 음식의 질에 있어서 떨어진다. 마찬가지로 TV로 보는 연주회나 스포츠 게임은 실제로 현장을 보는 것과는 다르게 가격이 저렴하고 질이 떨어진다.

### (3) 進取的 서비스

이 서비스는 두 요소로 구성된다. 한 요소는 노동력이 적게 들고 현저한 원가절감이 가능하다. 둘째 요소는 노동력 비중이 높고 부진한 개인 서비스와 유사하다. 한 예가 계산 서비스이다.

단순화된 총합적 관점에서 계산 서비스는 하드웨어와 소프트웨어로 구성된 것으로 개념화할 수 있다. 계산에 대한 하드웨어의 비용은 현저하게 감소하여 왔다. 반대로 소프트웨어의 비용은 증가되고 있다. 이는 소프트웨어가 사람의 노동력으로 생산되고 성장을 제한하고 있기 때문이다.

또 다른 예는 TV 방송이다. 여기서는 그 두 요소가 전송과 프로그램 생산이다. 전송 원가는 전자공학과 우주산업의 발전으로 현저히 감소하여 왔다. 그러나 TV 프로그램의 생산은 고도의 노동력을 필요로 하며, 따라서 총 원가는 계속 증가한다. 연구개발 역시 이 두가지 요소, 즉 설비의 인간의 사고력으로 구성된다고 생각할 수 있다.

진취적 서비스는 처음에 놀라운 성장과 원가 절감을 나타내 보일 수 있다. 이는 최초의 강한 기술요소가 상대적으로 중요한 기여를 해 주기 때문이다. 예를 들면, 컴퓨터 하드웨어는 계산원가에 크게 기여한다. 즉, 전체 원가의 절감을 선도하는 계산의 하드웨어 비용을 감소시킨다. 둘째 요소인 노동의 산출단위원가는 증가하고 있기 때문에 총비용의 감소는 장기간 유지될 수 없다. 이런 면으로 볼 때 성장성은 자명해진다. 시간이 지남에 따라 둘째 요소의 상대적 기여도가 처음요소를 능가하기 때문이다. 둘째 요소의 부진한 특성이 성장의 기세를 꺾어 버린다.

진취적 서비스는 두 요소에 대한 관리에 주의 깊은 조정이 필요할 것이기 때문에 생산관리자에게 특별한 도전의 문제를 제기한다. 이 서비스에 대한 합리적 기대는 처음의 원가절감과 생산성 증가에 있는 것이 아니라 보다 장기적인 시야를 필요로 한다. 결국 전체 원가가 쉽게 내려갈 수 없을 것이므로 서비스 시스템의 성과를 증진시키는데 중점을 두어야 한다. 이것은 전자 도서관에 잘 나타나 있다. 전자 도서관에서는 서비스의 품질은 개선되었으나 기대한 원가절감은 일어나지 않았다.

### (4) 高性能 서비스

고성능 서비스는 소비자와 생산 노동자 사이에 아무런 접촉도 포함시키지 않는다. 전화통신은 이런 서비스의 한 예이다. 이 서비스는 기술 진보가 확실하게 원가를 감소시키므로 혁신가능성이 매우 높다. 전화통신에서 그 기술은 open wire에서부터 마이크로 웨이브, 同軸 케이블, 인공위

성 전승, 그리고 디지털 기술로 발전하였다. 성장성은 매우 높으며 곧 세계의 먼 지역간의 통화가 지방 도시에 하는 것처럼 깨끗하게 들릴 수 있을 것이다. 장차 항공예약, 은행거래, 쇼핑과 같은 서비스가 기술 발전과 결합하여 그에 알맞는 생산성의 폭발적 성장을 맞게 될 것이다.

### 3) 서비스 매트릭스에 의한 분류

Schmenner는 일종의 서비스 매트릭스를 만들었는데, 이것은 서비스의 형태를 분류하기 위해서 만들었다.<sup>12)</sup> 이 매트릭스에서는 네 가지 서비스 운영 형태가 있다. 서비스 공장은 '상호작용과 고객지향화'가 낮으며, '노동집약정도'도 낮은 것이 특징이다. 이러한 서비스업들로는 항공, 트럭 운송, 그리고 호텔이 있으며, 고능률로 공장과 같이 일정한 형태의 서비스를 생산한다. 다른 형태로 <표 3>에서 나타난 바와 같이 서비스 상점을 들 수 있다. 이것은 고도의 자동화된 서비스를 제공하지만 고객 지향수준도 높다. 이러한 서비스업으로는 병원, 자동차수리, 그리고 기타 다른 수리업이 그러하다. 그렇지만 서비스 상점은 고도로 자동화되어 있고 융통성이 다양한 고객 선택에 대응할 수 있으며 이는 제조업생산에 있어서 Job Shop과 같다.

서비스 매트릭스는 일반 서비스와 전문서비스를 분류하여 나타내 주고 있다. 일반서비스는 고도로 노동집약적이며 '상호작용과 고객지향'이 낮다. 이러한 서비스업은 고도로 표준화된 형태, 예를 들면 소매상, 학교, 그리고 소규모 은행업 등이며, 그들은 일반대중을 기반으로 하고 있다.

〈표 3〉 서비스 매트릭스  
상호작용과 고객지향의 수준

노동력 집약도의 수준	낮음	<p>낮 음</p> <p>서비스 공장 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 항공사</li> <li>- 운 송</li> <li>- 호 텔</li> <li>- 휴양소와 오락</li> </ul>	<p>높 음</p> <p>서비스 상점 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 병 원</li> <li>- 자동 수리</li> <li>- 다른 수리 서비스</li> </ul>
	높음	<p>대중 서비스 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 도매상</li> <li>- 소매상</li> <li>- 학 교</li> <li>- 상업은행의 소매 측면</li> </ul>	<p>전문적 서비스 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 의 사</li> <li>- 법률가</li> <li>- 하계사</li> <li>- 건축사</li> </ul>

주: ① 상호작용(Interaction)은 종업원과 고객이 직접 만나서 거래 혹은 상담을 하여 계약 등을 하는 것을 의미하며, ② 고객지향화(Customization)는 고객의 선호 혹은 선호도를 의미함.

자료: Roger W. Schmenner, "How Can Service Businesses Survive and Prosper?", *Sloan Management Review* (Spring, 1986), p. 25.

12) Roger W. Schmenner, "How Can Service Businesses Survive and Prosper?", *Sloan Management Review* (Spring, 1986), pp. 21~32.

전문서비스는 고도의 고객지향화와 매우 미미하게 자동화 되어있다. 이러한 서비스업은 전통적인 전문성으로 특정지워지며, 회계감사, 의학, 법률서비스 등이다. 서비스업으로서 이 란에 해당되는 것들은 매우 비효율적인데, 그 이유는 높은 노동비용과 상호작용 그리고 고객지향화 때문이다. 이 서비스 매트릭스는 서비스업이 어떤 자리에 위치할 것인가를 보여준다. 그리고 고도로 노동집약적인 서비스업에서는 많은 노동력을 관리하는데 보다 큰 관심이 요구된다.

Schmenner가 지적한 대로 고도로 고객 지향적인 서비스업은 원가절감, 품질유지, 고객중재 관리 및 고도로 훈련된 종업원의 전직감소에 등에 대한 관리를 적극적으로 추진해야 할 것이다. 고도로 표준화된 서비스업은 서비스에 이미지를 나타내고, 종업원의 일상업무수행에서 동기부여를 하며, 표준화된 공정을 유지하기 하여 생산운영관리가 요구된다.

서비스 매트릭스는 다양한 서비스가 경영관리 니드 측면에서 어떻게 달라지느냐 하는데 대한 방향을 나타내 준다. 앞에서도 지적했던 바와 같이 고접촉은 그 자체로는 효율성에 반드시 저해가 되지 않는데, 이는 표준화 되고, 상호작용이 낮은 서비스를 할 때이다. 체인 호텔들과 항공 서비스는 이러한 범주에 속한다. 즉 그들은 고도로 효율적이고 높은 고접촉을 하지만 접촉의 형태는 제한되어 있다. 한편 저접촉인 경우에도 만약에 다양성이 높은 서비스이거나 자동화가 낮은 서비스라면 높은 효율성을 보장하지는 못할 것이다. 효율성은 접촉하는 것 자체보다 더 자본투자와 낮은 변화와 밀접한 관계를 가지고 있다.

### Ⅲ. 서비스 패키지의 特性和 構成要素

#### 1. 核心서비스와 周邊的 서비스

서비스 패키지란 고객에게 제공되는 財, 서비스 그리고 경험의 총합체이다. 서비스 전략, 서비스 패키지 그리고 서비스 시스템을 다음과 같은 형식으로 관련지을 수 있다.

① 서비스 전략(사업의 명확화) → ② 서비스 패키지(제공하는 서비스의 명확화) → ③ 서비스 시스템(서비스의 제공)

서비스 패키지라는 사고는 서비스를 제공하는 시스템에 대한 체계적인 사고방식의 조직을 제공한다. 논리적으로는 서비스 패키지라는 것은 서비스 전략으로 부터 발생하는 것이며 제공하는 서비스에 기본적인 가치를 부여한다. 따라서 서비스 시스템은 서비스 패키지를 명확히 함으로써 생길수 있다. 거의 모든 조직이 財, 서비스, 경험의 조합을 갖고 있다. 극히 드문 경우를 제외하고는 서비스 패키지는 조금씩 출발해서 몇년이 지나는 사이에 크게 되어간다. 그러나 재검토가

있는 경우에는 처음으로 돌아가서 서비스 전략에 비추어서 전체 설계를 생각하는 것이 유리하다. 서비스의 분류를 핵심서비스(소비자가 구하는 큰 便益)와 주변적 서비스(큰 便益에 따른 추가적 便益)로 구별하고 있지만, 일차적 서비스 패키지와 이차적 서비스 패키지로 구분하기도 한다.<sup>13)</sup>

일차적 서비스패키지란 제공하는 서비스의 핵심이 된다. 이 패키지가 없다면 그 사업은 의미가 없게 된다. 서비스 전략의 최우선의 논리를 생각하면 소비자의 마음에 큰 가치를 심어 주는 財, 서비스, 경험 등 자연스럽게 일관된 조합을 제공하는 것이 필요하다. 이차적 서비스 패키지는 일차적 서비스 패키지를 지원 보완하고 가치를 부가하는데 필요하다. 이차적 서비스의 특징은 전 패키지의 가치에 대한 소비자의 인상을 깊게하는데 중요한 역할을 하지않으면 안된다.

일차적 서비스와 이차적 서비스의 상호작용적인 관계를 이해하는 것이 서비스 설계에서 창조적이고 효과적인 접근방법을 아는데 도움이 된다.

예를 들면 일차 진료를 행하는 병원에서는 환자에 대한 일차 서비스란 宿泊, 看護, 그리고 의사가 지시하는 의료치료에 대한 관리이다. 이차 내지 주변적인 서비스란 전화, TV, 병문안 오는 사람에 대한 便益, 선물상점, 日用品店 등의 편리함에 관한 것이 포함된다.

호텔의 일차적 패키지에는 청결하고 비품이 똑바로 비치된 객실이 포함된다. 또한 이차적 서비스 패키지에는 모닝 쿨, 모닝 커피, 신문, 세탁, 구두딱아춤, 그리고 空港과의 연락, 수송 서비스등을 포함하고 있다. 서비스의 일차, 이차 요소의 구별은 결정적인 중요성을 갖는 경우가 많다. 2개사 또는 그 이상의 회사가 같은 고객을 둘러 싸고 같은 市場에서 경쟁하고 있는 경우, 또는 기본적으로 같은 서비스를 제공하는 경우 그들의 회사가 경쟁우위에 서는 유일한 방법은 추가적인 가치를 제공하는 것이다.<sup>14)</sup>

핵심이 되는 서비스가 제공되고 일차적 니드를 만족하면 다음에는 소비자는 주변적 서비스의 패키지를 소비자의 의사결정의 요소로서 연결하게 된다. 대부분의 경우 경쟁자간의 유일한 사고방식의 차이는 이들 주변적 서비스에서 차이가 난다. A사와 B사가 제공하는 기본적인 제품 및 서비스는 소비자의 눈에는 별로 차이를 못느끼게 된다. 소비자가 제품의 상대적 가치를 판단할 때에는 주변적인 특징을 생각하게 된다. 시장에서 힘이 있는 회사는 더욱 더 잘 설계된 주변적인 패키지를 제공하고 있는 회사인 경우가 많다. 호텔의 비즈니스 여행객에게 개인 퍼스컴을 임대하고 있는 경우라든가 은행에서 고객에게 회합의 장소가 되는 라운지, 무료 커피 등을 제공하는 예는 다양한 서비스를 통해서 차이를 느끼게하는 주변적 서비스 제공의 예이다. 병원에서는 건강 관리에 대한 크리닝, 가까운 장래에 아버지 또는 어머니가 되는 사람들을 위한 학습 크라스,

13) B.Edvardsson & B.Gustavsson, "Quality in service and Quality in service organizations: a Model for Quality Assessment", *Service Quality*, Lexington Books, 1991, pp.333-334.

14) 김성혁, *최신서비스産業論*, 형설출판사, 1992, pp.222-223.

그리고 치료가 필요하지만 의사가 없는 환자를 위하여 의사 소개 서비스를 행하고 있는 경우가 증가하고 있다. 서비스 패키지의 설계에 있어서 더욱 유용한 개념은 표면상에 나타나는 서비스와 표면상에 나타나지 않은 서비스의 구분이다. 누구의 눈에도 확실히 알 수 있는 편익은 세계적인 클라스의 레스토랑이 제공하는 경우 서있는 개인 서비스와 같이 용이하게 식별될 수 있다. 나타나지 않는 서비스의 편익은 예를 들면 친구 및 손님용 레스토랑의 주식에 동반하여 갈때 급사장이 자기의 이름 및 좋아하는 음식을 알아내는 것과 같은 미묘한 서비스이다. 일류의 레스토랑에서 자기의 이름을 기억해 준다는 것은 겉으로 나타나지 않는 서비스이다. 어느 경우이든 주변적 서비스가 제공하는 표면상에 나타나지 않는 서비스는 핵심 서비스 패키지인 표면상에 나타나는 편익 보다는 중요하게 된다. 서비스 패키지를 명확하게 하는 때는 고객의 요구, 기대에 대한 명확한 이해, 서비스 제공의 명확한 전략, 그리고 많은 창조적인 아이디어와 시장에 대한 판단이 필요하다. 서비스 패키지가 명확하게 되면 自社의 경쟁력을 최대로 발휘하는 것을 목표로한 서비스 시스템의 설계 내지 再設計를 행하게 된다.

## 2. 서비스 패키지의 構成 要素

서비스 패키지는 특별한 능력, 결합과 사회관계, 노하우의 이전 및 경영시스템 등의 요소로서 구성된다.<sup>15)</sup>

### 1) 특별한 能力

서비스 기업은 동업의 타사와 경쟁할 뿐만 아니라 자기들의 고객들과도 경쟁하고 있다. 레스토랑은 가정주부와 또는 회사의 사원식당과 경쟁하고 있다. 청소회사는 고객의 회사의 메인テナンス 직원과 경쟁하고 있으며 컨설팅회사는 고객기업의 전문스텝 및 관리자들과 경쟁하지 않으면 안된다. 서비스 기업의 각각 분야에서 활동을 계속하고 있는 것은 보다 잘 할 수 있는, 보다 싸게 할 수 있는 능력, 또는 고객측의 능력이 부족하고 있다는 사실에 기초를 두고 있다. 이러한 경우의 서비스 기업의 일은 이론적으로는 고객 자신이 같은 작업을 하는 경우보다 많은 부가가치를 제공할 수 있다는 사실을 증명하는 것이다.

### 2) 結合과 社會關係

서비스 기업의 타 기능이란 고객과 타의 자원을 새로운 방법으로 결합하는 것이다. 은행, 보험회사에서는 고객에 대해서 각기 다른 방법으로서 이것을 행하고 있다. 이러한 종류의 가능성

15) Richard Norman, *Service Management*, 1991. 近藤隆雄 譯, サービス マネジメント NTT出版, 1993. pp.97-100.

을 내포하는 많은 서비스의 아이디어가 특히 공공부분에서 잘 이뤄지지 않고 있다.

### 3) 노우하우의 移轉

특수한 분야에서 서비스 제공을 행하는 기업은 어떤 종류의 상대적 優越性을 보유하고 있으므로써 존재하고 있다. 이 優越性은 자주 어떤 특별한 기술 및 노우하우인 경우가 많다. 이들 기업은 대규모의 기술적 자원을 갖고 있어서 개개 고객 또는 기업에서는 보유할 수 없을 정도의 큰 규모의 운용을 필요로하는 고도첨단 기술 및 대규모 경영시스템을 이용할 수 있다. 이들 서비스 기업에서는 어떠한 의미에서 그러한 기술 및 노우하우에 관해서 고객의 기업보다 우수하기 때문에 그러한 활동이 가능하게 된다.

기본적으로 많은 은행이 법인(法人) 고객이 재무전략 및 현금관리에 대해서 지식을 그다지 갖고 있지않으며 주의를 기울이고 있지도 않기 때문에 이익을 얻고 있다. 고객의 지식 부족은 은행에 있어서 제공이 전통적인 금융서비스의 거래를 감소시킬 수도 있기 때문에 복잡한 기본을 갖게 한다. 그러나 최근에는 은행, 보험회사, 증권회사등이 그들의 서비스 패키지 중에서 정규의 교육과정 및 다른 종류의 훈련을 적어도 옵션으로 포함시키는 것이 일반적으로 되어 있다.

많은 서비스 기업들이 그 서비스 패키지 부분으로서 서비스를 제공할 때 어려가지 노우하우를 제공하려는 방향으로 이전하고 있다는 것은 의심의 여지가 없다.

### 4) 서비스 生産物로서의 經營과 組織

많은 서비스기업에서 흥미있는 금일의 추세는 소위 서비스를 판매하는 일보다도 경영시스템을 판매하고 있다는 것이다. 큰 보험회사는 자사내에 부속의 보험회사를 갖고 있는 법인(法人) 고객에 대해서 보험 그자체를 판매하는 것보다도 경영서비스를 제공하고 있다.

## IV. 서비스 管理시스템

### 1. 서비스管理의 構成要素

서비스관리란 企業經營의 최대 원동력을 顧客의 滿足에 두고 고객에 의해 認知되는 서비스 品質을 높이는 것을 목적으로 하는 전사적인 접근을 말한다.

첫째, 전사적인 접근으로 경영자에서 제일선 종업원에 이르기 까지 조직 전원의 참가를 전제로 하는 것이다. 이것은 최우선의 經營目標 및 管理, 運營方針으로 報酬의 기준이 되기도 한다.

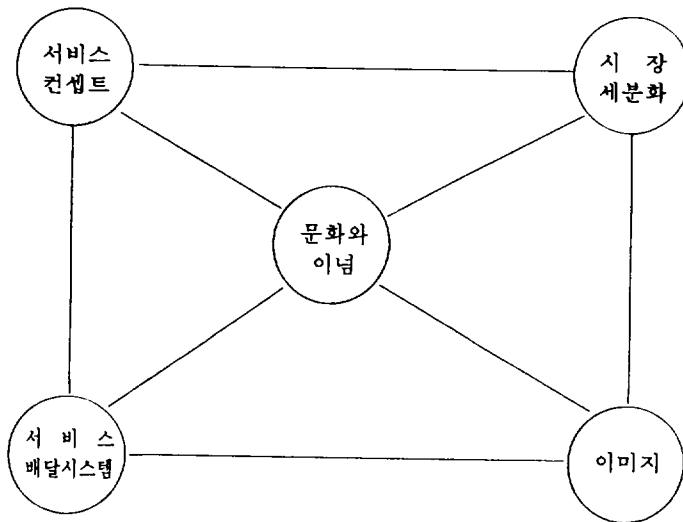
둘째, 서비스관리의 성공의 기준을 서비스 품질에 重點을 두고 있다. 즉 서비스 품질이야말로 市場을 석권할 수 있는 힘의 원천으로 보고, 품질향상을 위해 노력과 자원을 투입함으로써 경영의 목표가 달성된다는 강한 신념을 가져야 한다는 것이다. 다시 말하면 서비스품질 향상이 달성되면 자연스럽게 이익이 발생된다는 것이다.

셋째, 서비스관리는 고객의 판단에 의해 서비스 품질이 결정된다는 점이다. 서비스에 대한 기업의 價値判斷은 아무런 의미가 없다. 最終 決定權은 고객에 있으며 고객은 구입이라는 형식으로 그 권리를 행사한다.

넷째, 서비스관리에서는 서비스품질을 기업 경영의 최대 원동력으로 파악하고 있다는 것이다. 즉, 서비스품질을 높이는 것은 직접적이든 간접적이든 기업내의 모든 사람의 직무에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 기업의 성공에 공헌 할 수 있도록 직무와 조직, 시스템, 방침, 절차 등을 고객의 관점에서 끊임없이 계속적으로 재검토, 재평가해야 한다.<sup>16)</sup>

서비스 관리시스템의 기본적 개념 구조는 <도 1>에서 보는 바와 같이, ① 시장 세분화, ② 서비스 컨셉트, ③ 서비스 배달시스템, ④ 이미지, ⑤ 조직문화와 이념이 다섯가지 구성요소로 이루어져 있다.<sup>17)</sup> 이에 대하여 구체적으로 살펴보기로 한다.

<도 1> 서비스 관리시스템



자료 : Richard Norman(1991), *Ibid.*, p. 83.

16) Karl Albrecht, *Service Within*, Richard D. Irwin, 1990, 仁科慧 譯, 見えざる 顧客, 日本能率協會, 1992, pp. 26-30.

17) 上掲書, pp. 83-86.



### (1) 시장세분화

이것은 전체적인 서비스시스템을 분석할 때에 전제가 되는 고객의 형태를 의미한다.

### (2) 서비스 컨셉트

이것은 고객에게 제공하려는 특정의 편익(benefit)을 조직하려는 것이다. 서비스 컨셉트란 분석하기 곤란하고 복잡한 가치의 개념에 의해서 구성되어 있다. 편익의 어떤 것은 물질적인 것이며, 어떤 것은 심리적 또는 감정적인 것이다. 또는 어떤 부분은 다른 부분 보다 중요하여 핵심서비스라고 부르며 또 다른 부분은 주변적인 서비스라고 부르고 있다. 또 어떤 특징은 측정할 수 있지만 다른 특징은 구체적으로 나타낼 수 없는 것들도 있다.

### (3) 서비스 배달시스템

이것은 생산과 유통시스템과 같은 것이지만 그 특징은 매우 다르다. 서비스 배달 시스템은 충분히 검토되지 않으면 안된다. 일반적으로 서비스 컨셉트를 설계하는데 강조를 하기보다는 서비스 배달시스템에 있어 보다 독특하고 혁신적인 아이디어가 창출되기를 강조하고 있다.

서비스 배달시스템에 있어서 다음과 같은 3개의 구성요소에 주목하지 않으면 안된다

① 인재 : 서비스 조직은 일반적으로 노동집약적이며, 성공적인 기업에서는 인적 자원을 개발하는데 노력을 경주하고 있다는 점을 명심할 필요가 있다. 또한 기업에 소속하고 있는 종업원 뿐만 아니라 여러 관계자의 능력을 활용하는 방안을 마련할 필요가 있다.

② 고객 : 고객은 서비스 조직에 있어서 흥미있고 복잡한 역할을 담당하고 있다. 이들은 단지 서비스를 받고 소비하는 것만이 아니라 서비스의 생산과 제공과정에 있어 하나의 구성요소가 되고 있다. 따라서 서비스사업에서는 고객을 종업원과 마찬가지로 신중하게 관리하여야 한다.

③ 기술과 물적 요소 : 많은 서비스가 노동집약적인 특성이 많지만, 한편 대량의 자본 및 설비가 필요한 경우도 적지 않다. 그러나 서비스 배달시스템에 있어서 기술 및 물적 시설에 대해서는 다른 부분에 비해 그다지 중점을 두지 않는 경우가 많지만 서비스 제공에 있어서 신기술, 특히 정보기술을 활용하는 서비스인 경우에는 이들 부분을 무시할 수가 없다.

### (4) 이미지

장기적으로 이미지는 회사가 실제로 무엇을 제공하고, 누가 실제의 고객인가에 따라 좌우되지만, 단기적으로 이미지는 실제의 사실과는 상이하더라도 새로운 사실을 만들어 내기 위한 도구로서 사용될 수도 있다. 여기서 이미지는 경영진 이 스태프, 고객 또는 주주들에게 영향을 주기 위하여

이용하는 정보의 도구로 간주한다.

### (5) 조직문화와 理念

이것은 고객의 서비스와 편의의 배달을 생기게하는 사회과정을 통제하고 유지하고 발전시키는 제 원리를 포함하는 것이다. 일단 우수한 배달 시스템과 적절한 서비스 컨셉트가 이루어진다면 서비스 조직의 장기적인 효율을 증진함에 있어서 기업의 가치관 및 기풍을 형성하고 활성화하는 이념 만큼 중요한 요소는 없다.

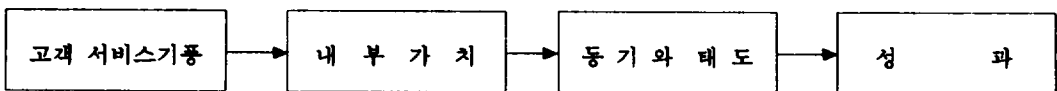
## 2. 서비스管理와 企業文化

기업문화의 중요성에 대한 최근의 연구는 종업원과 관리자들이 공유하고 있는 가치 및 직무만족과 고객서비스에 대한 접근 방법간에는 직접적인 관계가 있다는 것을 강조하고 있다. 다시 말하면 서비스주도형 기업이 되기 위한 전제로서는 고객만족을 목표로 하여 적극적인 내부적 기풍을 확립하여야 한다는 것이다.

적극적인 고객서비스 기풍의 중요성에 대하여 인식에 그칠 것이 아니라 사내에서는 고객서비스를 깊이 이해하고 고객의 정의와 요청에 적합하도록 하는 노력이 필수적이라 할 수 있다.

그리고 아래의 <도 2>에서와 같이, 서비스의 성과는 종업원의 동기 및 태도에 의해서 결정되고, 그 동기과 태도는 종업원의 내부가치에 의해서 결정되며, 이 가치는 조직내에서 느끼는 고객서비스의 기풍에서 유도되는 것이다.<sup>18)</sup>

<도 2> 기업기풍의 영향



고객은 서비스를 어떻게 보고 있는가와 자기 회사 사람들은 서비스를 어떻게 보고 있는가라는 두 개의 사고 방식이 조정되어서 일치되지 않는다면 문제가 생길 수 있다.

서비스에 대한 고객의 관점과 종업원의 관점을 떨어져 있는데서 하나로 일치시키는것이 서비스의 조정이다. 다시말하면 서비스 조정을 달성하려고 할때에 적용할 수 있는 접근방법은 객관적인 측정치를 기초로하는 것이다. 우선 사내의 고객 서비스기풍을 조사하여 서비스와 고객의 우선도에 대한 사고방식에 대해서 종업원은 어떻게 생각하고 있는가를 측정하기 위해서 다음과 같은 내용을 조사한다.

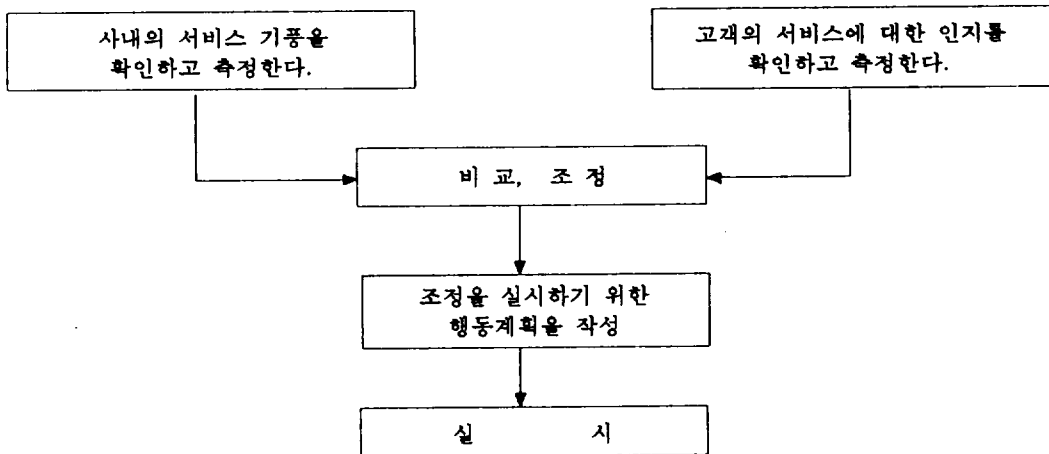
#### ① 주문처리 과정의 Flow Chart를 작성한다.

18) Martin Christopher, *The Customer Planner*, 1992, 河保榮司 牧田行雄 譯, 實踐顧客 서비스, 프레지텐트社, 1993, pp. 135-136.

- ② 주문처리에 종사하는 사람들을 조사한다.
- ③ 서비스 정의를 조사하기 위하여 책임자에게 상세한 면접조사를 한다.
- ④ 종업원이 자사의 고객 서비스 실적에 주고 있는 평점을 조사한다.
- ⑤ 이 평점과 실제 평점과를 비교한다.
- ⑥ 유의한 차이를 찾아낸다.

이어서 두번째로는 서비스의 우선도와 성과에 대한 관점을 객관적으로 하기 위하여 고객 조사를 실시한다. 그리고 다음 단계는 먼저의 사내의 조사와 고객의 조사를 비교해서 조정이 필요한 분야를 찾아 내는 것이다(<도 3>참조).

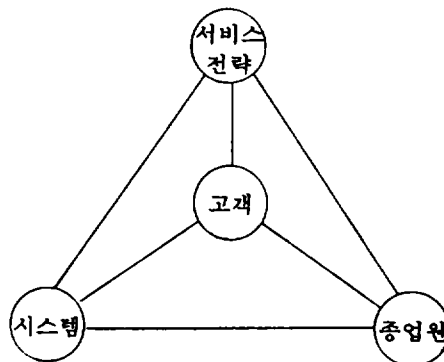
<도 3> 조정과정



자료 : Martin Christopher, *Ibid.*, p.139.

### 3. 서비스의 三角模型

<도 4> 서비스의 삼각모델



자료 : Karl Albrecht & Ron Zemke, *Service America* (DowJones-Irwin, 1985), p.41.

결정적인 순간에 고객이 느끼는 서비스에 대한 質을 향상시키기 위하여 서비스 기업의 경영자는 무엇을 어떻게 할 것인가? 고객의 욕구를 알기 위하여 서비스 사이클과 같은 모델이 필요하며, 경영자가 행하는 일로서 전사적인 입장에서 공헌할 수 있는 전사적인 모델이 필요하게 된다. 특히 고객중심의 서비스관리체제를 이해하는 데는 서비스의 3각 모델(service triangle)이 큰 도움을 준다. 여기서는 서비스의 삼각모델을 통해서 서비스전략, 서비스시스템, 종업원 및 고객과의 관계를 고찰해 본다.

회사와 고객간의 관계를 <도 4>에서 보이는 것과 같이, 삼각도로 표시할 수 있다. 삼각형의 중심에는 고객이 위치하고 있고 세 꼭지점에는 서비스에 대한 전략, 종업원 및 시스템의 3개 요소가 위치해 있다. 이 3개 요소는 고객을 중심으로 해서 창조적인 상호작용을 하고 있음을 나타내고 있다. 당연히 회사는 고객에 봉사하기 위하여 존재한다. 따라서 회사는 고객에게 서비스를 하기 위한 조직을 만들고 그것을 경영해 나가지 않으면 안된다. 고객의 욕구나 동기 구조에 대한 명확한 개념이 파악되면 다음에는 서비스를 위한 실행가능한 모델을 개발하는 것이 필요하다. 경쟁사와 확실히 구분될 수 있는 기본적인 사업 전략을 수립할 필요가 있다. 그러나 이러한 구별이 가능한 서비스에 대해서 명확한 철학을 만들어 나간다는 것은 쉽지가 않다. 고객의 구매동기와 自社가 시장에서 유리하게 세운 서비스개념을 충분히 파악되면 다음에는 전략, 종업원 그리고 그들이 작업을 행할 때 이용될 수 있는 시스템간에 상호작용을 탐구해 나가지 않으면 안된다. 三角圖중 각선은 각기 부합하는 영향력을 나타내고 있다.<sup>19)</sup>

### 1) 고객과 서비스전략

고객과 서비스 전략을 연결한 선은 고객 중심적인 욕구와 동기를 둘러싼 서비스 전략을 수립함으로써 결정적인 중요성을 갖게 된다. 고객의 마음중에 무엇이 일어나고 있다는 것을 이해할 필요가 있다. 역으로 서비스 전략으로 부터 고객에 향하고 있는 선은 이 전략이 시장에 전달하는 프로세스를 표시하고 있다. 자사는 좋은 서비스를 행하고 있는가. 몇가지 점에서 자사의 서비스가 훌륭하다는 것만으로는 충분하지 않다. 훌륭한 서비스를 행하고 있다는 것을 고객에게 알릴 필요가 있다.

### 2) 고객과 종업원

고객과 종업원을 연결한 선은 쉽게 이해할 수 있다. 이것은 서비스종업원이 직접적으로 고객에게 서비스를 제공하는 것으로, 결정적 순간의 태반을 설명하는 연속적인 상호 작용을 가진 중요한 접점이다. 회사의 성패가 좌우되고, 창조적인 노력의 기회가 되는 것이 이 상호작용인 것이다.

19) Karl Albrecht & Ron Zemke, *Service America*, DowJones-Irwin, 1985, p.31-46.

### 3) 고객과 시스템

시스템은 물적인 하드웨어와 추상적인 수속에 대한 시스템도 포함된다.

시스템의 기능이 불완전하는 경우 사업의 실패로의 심각한 결과가 초래될 수 있다. 쾌적하지 않은 레스토랑의 테이블, 작성하기 힘든 書式, 迷路와 같은 건물의 배열, 혹은 서비스 요원이 해야할 일을 고객에게 시키는 것과 같은 사무수속 등은 서비스를 효율적으로 제공하는 데에 장애가 된다.

### 4) 종업원과 시스템

종업원과 시스템과의 상호작용을 생각해보자. 번잡한 사무수속, 불합리한 업무할당, 체계적은 작업 규칙, 그리고 조잡한 시설물 때문에 양질의 서비스를 제공하려고 마음을 갖는 종업원도 서비스를 제대로 제공할 수 없게 된다. 서비스를 직접적으로 담당하고 있는 사람들은 매일 이용하고 있는 서비스의 사이클을 개선할 수 있는 방법에 대해서 경영자 보다도 훨씬 잘 알고 있다.

### 5) 서비스전략과 시스템

서비스전략과 시스템을 연결한 선은 物的 및 事務的인 시스템의 설계와 개발은 논리적으로도 서비스 戰略의 정의에 따라서 행할 수 있다는 것을 표시하고 있다.

서비스전략과 종업원과의 연결한 선은 서비스를 행하는 사람은 경영진의 확실한 사고방식을 인식하고 행할 필요가 있다는 것을 표시하고 있다. 강조점, 우선순위 등을 명확히 함으로써 서비스 요원들은 전략에 맞는 서비스를 제공하고, 서비스 품질에 계속적으로 주위를 기울릴 수 있게 된다.

## 4. 서비스從業員의 職務의 特性

서비스 기업의 관리자는 고객의 문제를 해결하는 방법을 알고 있다. 그러나 고객들은 그들의 문제점을 해결하기 위하여 조직의 계층을 따라 옮겨지고 여러 部署를 왔다 갔다하는 것을 바라지 않는다. 또한 관리자가 모든 전화를 받고 모든 카운터에 서 있으며 모든 문서를 처리할 수 없다. 따라서 서비스 상의 문제를 해결하는 것은 一線에 있는 종업원에 달려있다

조직은 고객을 직접 대하는 종업원들을 훈련시켜야 하며, 또한 그들에게 권한을 부여하여야 한다. 즉 종업원들이 고객의 욕구를 인식하고 돌보고 이에 주의를 기울리도록 하기 위하여 그들에게 권한과 책임과 동기를 부여하여야 한다. 고객의 가까이에 있는 종업원이 문제점을 가장 잘 알고 있으며, 고객을 만족시키기 위하여 무엇을 할 수 있는 것인지를 결정할 수 있는 가장

좋은 위치에 있다. 경영자는 이러한 서비스종업원의 직무의 특성을 이해하여야 하며 선발, 채용 및 교육을 철저히 받도록 해야하고 다음과 같은 내용들을 잘 검토해야 한다.<sup>20)</sup>

고객 접촉 종업원들의 직무가 적합하지 않기 때문에 서비스 품질문제가 가끔 일어 난다고 지적하고 있다. 왜냐하면 고객접촉 직무는 회사 조직에서 낮은 계층에 있기 때문에 그들은 회사에서 교육수준도 제일 낮으며 임금수준도 낮게 마련이다. 그 결과 그들은 言語 驅使力이 부족하고 고객서비스를 효과적으로 서비스하기 위한 人間關係 技術 또는 다른 숙련기술이 부족할 수 있다. 많은 서비스 회사에서는 고객접촉 종업원 사이에 이직율이 높은 것을 알 수 있으며, 만약에 자격이나 숙련이 부족한 사람을 고용하여야만 한다면 빨리 그 부족한 면을 보충하여야 한다. 경영자들은 채용자원이거나 선발과정에서 충분한 주의나 노력을 기울일 필요가 있다.

### 2) 技術 - 職務 適合性

높은 서비스 품질의 제공은 종업원들이 직무를 수행하는 도구나 기술의 적합성에 의존하게 된다. 은행의 컴퓨터나 진료기구와 같은 기술이나 장비들은 서비스 종업원들의 성과를 향상시키는 데 도움을 줄 수 있다. 높은 품질의 서비스를 제공하기 위해서는 적절하고 신뢰할 수 있는 기술이 뒷바침되어야 한다. 시설이나 장비가 잘못 되었을 때에는 종업원이 좋은 품질의 서비스를 제공할 수 없다. 서비스품질이 잘 못 되었을 경우에 기술-직무 적합성이나 종업원-직무 적합성의 부족에서 그 원인을 찾을 수 있다.

### 3) 統制에 대한 知覺

중요한 狀況에 대한 개인적인 反應은 그들이 이들 상황을 관리할 수 있는지의 여부에 의존하고 있다는 것을 알 수 있다. 우리는 보통 스트레스 정도가 낮을 수록 더 높은 서비스를 수행할 수 있다. 서비스를 배달하는데 있어서 부딪치는 문제 상황에서는 기계적인 것 보다는 오히려 융통성있게 행동한다고 종업원들이 知覺될 때에 業務遂行은 向上된다. 통제에 대한 知覺은 組織의 規律, 節次 또는 文化가 고객 서비스에 있어서 從業員의 融通性을 제한하는 정도의 機能일 수 있다. 고객 접촉 종업원이 어떠한 서비스를 제공하기 전에 조직의 다른 部署의 承認을 받아야만 할 때에 서비스품질은 위험을 당하게 된다. 비록 고객 접촉 종업원이 고객을 서비스하는데 전적으로 위임받고 있을 지라도 그들은 서비스에 대한 통제가 다양한 여러 부서의 사이에 散在되어 있기 때문에 잘 遂行할 수가 없을 것이다.

20) V. A. Zeithaml, L.L Berry & A.Parasuraman, 1988, *op. cil.*, pp.41-44.

#### 4) 監督 統制 시스템

고객 접촉 종업원의 성과는 시간당 생산량 또는 주당 판매량 등에 의해서 측정된다. 일반적으로 개인의 성과는 성과관리시스템에 의해서 측정되고 관리되는데 보통 종업원 성과를 측정할 수 있는 書面 報告書에 기초를 둔다. 그렇지만 여러 서비스조직에서는 이러한 成果管理制度는 종업원의 업무를 수행하는데 있어 품질을 측정하는 데에는 부적절하고 불충분하다. 예를 들면 대개의 은행 고객들은 창구 직원이 예민하고 빠르고 친절하기를 바란다. 일일거래 실적과 같은 성과 측정에 의해서 은행창구 직원의 업무를 엄격하게 측정한다면 은행은 고객 지향적인 서비스 품질 위주의 업무 수행의 측면을 간과하게 될 것이다. 이러한 상황에서의 업무수행에 대해서는 행위론적 관리시스템에 의해 검토될 수 있다. 이러한 행위론적 관리시스템은 성과측정보다는 종업원의 작업 또는 행위의 방법에 의한 관찰이나 다른 보고서 등으로 구성되어 있어야 한다.

#### 5) 役割 葛藤

조직에 있어서 어떤 직위에 해당되는 역할은 그 직위를 점유하고 있는 사람에 의해 수행되는 일련의 행동과 활동을 의미한다. 그 역할은 개별적으로 종업원에게 전달되는 기대, 수요, 압력등을 통해서 정의된다. 이들 종업원들에 대한 기대가 모순되거나 너무 수요가 크게 되면 종업원들은 역할갈등을 느끼게 되고 개별적인 고객의 수요를 만족시킬 수 없다는 知覺을 경험하게 된다. 역할갈등에 대한 지각은 직무와 관련된 긴장, 걱정, 직무만족에 대한 부정적 느낌과 밀접하게 관계된다. 왜냐하면 종업원은 회사와 소비자 양쪽 다 관련이 되어 있기 때문에 양쪽의 요구를 만족시켜야 한다. 종업원은 이와 같이 회사의 기대와 소비자의 기대 사이에서 갈등을 일으킨다. 역할갈등에 대한 지각은 종업원들에게 심리적으로 불편하게 하고 조직내에서 종업원의 직무만족과 업무수행에 부정적 결과를 가져오게 한다. 따라서 결근과 이직율이 증가하게 된다. 서비스조직은 고객접촉 종업원의 직무에서 느끼는 갈등을 제거하여야 한다. 내부 효율목적에 부가해서 고객에게 초점을 두는 성과측정시스템의 적용은 역할갈등이 줄어들 수 있는 하나의 예이다. 판매와는 별개로 서비스품질을 배달하는데 보상을 두는 측정이 바람직하다.

#### 6) 役割의 模糊性

종업원이 자기 직무를 수행하는데 적절한 정보를 갖지 못할 때는 그들은 역할의 모호성을 느끼게 된다. 역할의 모호성은 종업원이 경영자나 관리자들이 기대하는 것이 무엇인지를 알지 못할 때에, 또는 그들의 기대를 만족시키는 방법을 모르기 때문에 일어나며, 또한 그들의 업무 수행이 어떻게 평가되고 보상받게 되는지를 모를 때 생길 수 있다. 이들 종업원의 경험한 역할 모호성은

여러 가지 조직적 변수 등에 의해서 완화 시킬 수 있다. 하향적 의사소통의 回數, 質, 正確性 등은 서비스종업원의 모호성에 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 하향적 의사소통은 조직의 낮은 계층의 從業員에게 指示하거나 영향을 주기 위하여 관리자에 의해서 사용된 메시지를 말한다. 그것은 組織과 部署에 대한 目的, 戰略, 業務 指示, 政策과 節次, 業務遂行의 評價와 修正 등에 관한 것 들이다. 관리자가 이들 課題에 대해서 명확하게 커뮤니케이션을 제공할 수록 從業員의 역할 모호성은 줄어 들 것이다. 조직에 의해서 실시되는 敎育은 經營者가 기대하는 것이 무엇인지, 從業員을 어떻게 評價하는지를 이해하는데 從業員에게 도움을 준다. 會社에서 실시하는 구체적인 서비스에 대한 敎育은 顧客을 관리하는 종업원들에게 도움을 준다. 특히 소비자가 기대하는 것이 무엇인지를 理解하는 능력을 키우는 커뮤니케이션 기술에 관한 敎育은 종업원에게 훌륭한 역할을 할 수 있게 한다.

## V. 顧客서비스 戰略의 展開

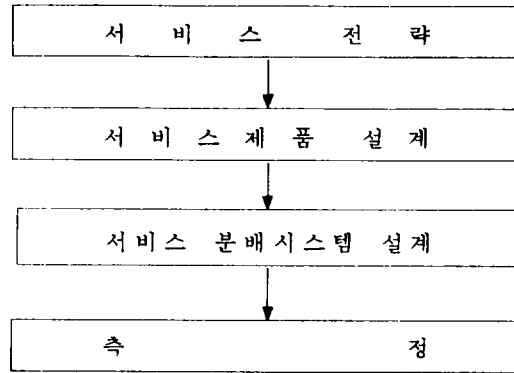
### 1. 서비스戰略의 概念

전략이 없이는 종업원의 근로의욕을 고취시킬 수 있는 서비스 개념의 개발이나 기업전략과 고객 서비스 사이에 발생하는 갈등의 포착, 서비스 성과(service performance)와 지각된 품질(perceived quality)의 측정이 불가능하다. 전략이 없이는 고객이 누구인지, 고객들이 여러 가지 서비스 내용에 대하여 각각 어느 정도의 가치를 부여하고 있는지, 고객들의 욕구를 충족시켜 주기 위하여 얼마나 많은 예산을 투입해야 할 것인지, 또한 그로 부터 얼마나 많은 報償을 얻을 수 있을 것인지를 알 수 없다. 요컨대 전략이 없으면 조그만 성과 조차도 달성이 불가능하다. 서비스전략을 개발하는 것은 고객별로 적정한 서비스 믹스 및 수준의 결정에 있어서 필수적인 단계이다. 過少서비스나 부적절한 서비스 믹스를 제공하면 고객은 떠날 것이고 비록 적절한 서비스 믹스라고 하더라도 過多서비스를 제공하게 되면 그 회사는 파산하고 말거나 가격이 시장 경쟁력을 잃어 버리는 결과가 될 것이다.

서비스 전략이란 서비스기업이 어떠한 사업을 할 것인가를 나타내는 것으로, 구체적으로는 어떤 형태의 서비스를 제공할 것인가를 결정하는 것이다. 따라서 서비스전략은 제품설계, 서비스 배달 시스템, 성과측정 등의 지침을 제공한다. <도 5>는 서비스전략을 근거로 서비스 제품설계가 이루어지고, 이를 기초로하여 서비스를 실제적으로 배분할 서비스 배분시스템의 설계가 이루어지고 마지막으로 서비스의 성과평가를 위한 측정이 이루어지는 과정을 나타내고 있다.



&lt;도 5&gt; 서비스 모델



자료 : Roger G. Schroeder, *Ibid.*, p.137.

기업의 국제화가 진행됨에 따라 서비스 전략은 국제적인 범위에서 이루어진다. 컨설팅, 여행, 통신교환, 은행업무, 항해 등의 많은 서비스 기업들은 국제적이다. 이러한 일련의 서비스들은 범세계적으로 표준화 되어 있으며, 경쟁무대도 세계적이고, 업무의 규모도 자연히 국제적이다. 많은 서비스 기업들은 제조업과 마찬가지로 국제적 전략을 채용할 수 있다.<sup>21)</sup>

서비스 기업은 경쟁에서 우위를 차지할 수 있는 서비스 차원에 중점을 두지 않으면 안 된다. 중점이 다르기 때문에 서비스생산 공정의 설계와 관리, 또 서비스의 전달이 다르게 될 것이다.

서비스 기업은 모든 기준(속도, 원가, 품질, 다양성, 고객지향화, 신뢰성, 일관성 등)에 대하여 잘 해 나갈 수는 없을 것이다. 예컨대, 급행열차는 소포를 빠른 속도로 배달하지만 상대적으로 원가가 높고 신속성에 제한이 있다. 중앙 우체국은 반대로 저원가에다 높은 신속성(형, 크기, 소포의 도착지 등)이 있지만 너무 늦다. 여러 기준을 분류하는 유용한 방법은 원가, 품질, 신용, 운동성 또는 고객지향화이다.

원가 기준은 서비스를 제공하는 비용이며 자본과 운영비를 포함한다. 서비스의 품질은 몇가지 다른 방법으로 측정될 수 있다. 서비스 제공자의 기능(이발사 또는 외과의사)은 산출되는 품질(이발 또는 성공적인 수술)에 직접적인 영향을 미친다. 어떤 경우에는 개인적인 주의와 서비스의 속도가 품질로 지적된다(접객 서비스). 산출의 신뢰성(재무 또는 세무 상담)이 품질 측정 수단이다.<sup>22)</sup>

신용 기준은 일관성과 필요한 서비스의 유용성에 영향을 미친다. 예를 들어 24시간 영업은 8시간 영업보다 높은 신용을 얻게 될 것이다.

21) R.G.Schroeder, *op.cit.*, pp.137-138.

22) E.S Buffa & R.K.Sarin, *op.cit.*, pp. 44-46.

마지막으로 융통성 또는 고객지향화 기준은 개인적 요구에 부응하는 서비스를 제공하는 능력을 측정한다. 각 회원의 신체적 컨디션과 목적에 맞는 훈련프로그램을 설계하는 데 지도와 조언을 제공하는 헬스 클럽은 설비만 제공하는 헬스 클럽보다 높은 융통성을 가지게 될 것이다.

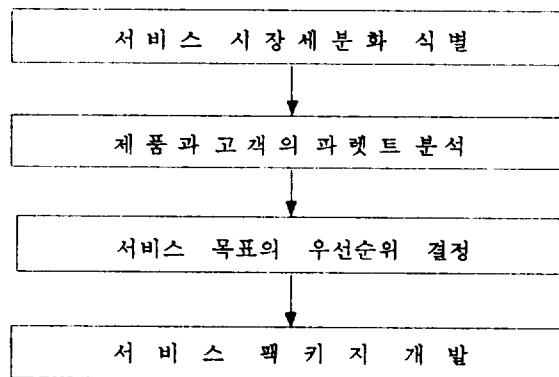
이 기준들 간에는 相置關係가 있고 모든 기준을 동시에 극대화 시킬 수 없음은 분명하다. 예를 들어, 은행서비스에 있어서 손님들이 찾아오는 비율처럼 서비스의 수요가 변동할 때 신용과 품질(짧은 대기시간)을 높이려면 직원 수를 늘일 수 밖에 없으며 이는 원가를 크게 증가시킨다. 감원을 하면 원가가 감소하겠지만 손님이 기다리는 시간과 줄이 길어질 것은 틀림 없다. 보통 이발관은 값이 싸지만 고객지향도와 종업원의 기능이 상대적으로 낮다. 반대로 고급 이발관은 고도로 숙련된 이발사를 고용하고 머리의 디자인에 있어 매우 높은 고객지향화가 이뤄지고 있지만 값이 비싸다.

이 기준들은 반드시 경쟁적인 것만은 아니며, 어떤 기술적 혁신에 의하여 단위원가와 서비스 품질을 동시에 개선시킬 수도 있다. 그러나 하나의 기준에 대한 강조는 다른 기준들에 대한 양보로 가능한 것이다.

## 2. 서비스戰略의 樹立段階

서비스전략은 <도 6>과 같이 4단계로 구분된다.<sup>23)</sup>

<도 6> 서비스전략의 수립단계



자료 : M. Christopher, *Ibid.*, p. 69.

23) Martin Christopher, *Op. cit.*, pp. 69-92.

1) 서비스 시장세분화의 식별

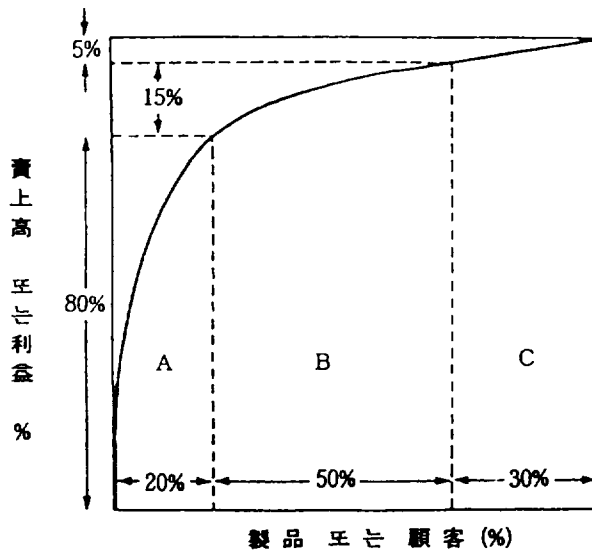
시장은 여러가지 변수, 예를 들어 인구통계적 변수 혹은 지역별, 고객별, 서비스상품별의 특성에 따라 시장을 세분화할 수 있다. 그러나 기본적인 문제로는 구매자의 행동에 영향을 주는 주요한 요소는 무엇인지, 그리고 이들 요소가 세분화된 시장에서 차이가 나는 이유가 무엇인지를 확인하는 것이 중요하다. 다시 말하면 특정한 고객집단이 다른 집단과 비교해 볼 때 주문하는 기준은 무엇인가 하는 것이다. 이 질문에 대한 대답은 시장조사에 의해서 용이하게 확인 할 수 있을 것이다. 이와 같은 시장 세분화는 다음과 같은 3단계를 거친다.

- (1) 고객 자신에 의해서 인식되고 있는 고객 서비스의 주요 요소의 확인
- (2) 고객에 대한 이들 서비스의 주요 요소의 중요도 산정
- (3) 서비스에 대한 고객 선호도의 유사성을 이용한 고객의 집단을 찾아 내는 일

2) 제품과 고객의 파렛트 분석

파렛트분석은 비용효과가 높은 서비스 전략을 개발하는 기초가 된다. 이런 분석을 하는 이유는 고객별로 혹은 제품별로 동일한 이익을 가져오는 것이 아니기 때문이다. 제품별로 혹은 고객별로 이익이 많이 발생하는 제품과 고객을 파악함으로써 최고의 이익을 달성할 수 있는 전략과 전술을 수립할 수 있다(〈도 7〉참조).

〈도 7〉 중점관리를 위한 파렛트 도표



위의 곡선을 3분류하면 다음과 같다. 상위 20% 제품 또는 고객은 이익이 높고 A분류이다. 다음 50%전후는 B분류이다. 그리고 나머지 30%가 C분류이다. 기업 혹은 시장이 다르면 해당하는 분포도 다르기 때문에 분류간의 분할도 그 분포에 적합한 방법을 적용해야 한다.

### 3) 서비스목표와 우선순위 결정

위의 파렛트분석에 의해 제품 또는 고객에 대하여 우선순위가 결정되면 그에 따라 서비스 관리 방법을 달리 해야 한다. 품질, 원가, 신속성, 신뢰성, 신축성 등의 서비스관리 목표 중에 어디에 다 중점을 둘 것인지에 대해 검토해야 한다. 그리고 서비스 품질에 영향을 주는 변수들, 예를 들면 신뢰성, 반응성, 보증성, 개별적인 관심, 물리적인 서비스 등을 확보하려면 어떠한 전략이 필요한 것인지에 대해 검토하여야 한다. 이를 결정하는 경우에는 회사의 목표와 일치하도록 서비스의 목표를 결정하고, 자사의 능력을 검토하여 고객과 제품별로 서비스의 우선순위를 결정하는 것이 필요하다.

### 4) 서비스 패키지의 개발

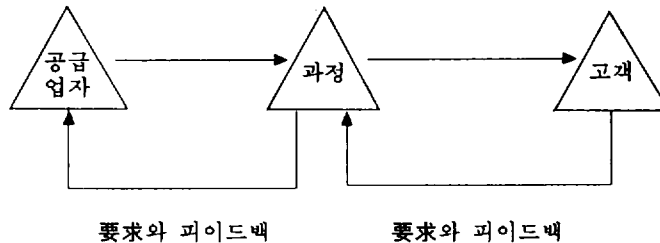
서비스의 패키지에 대한 설명은 제3장에서 논의한 바 있지만, 어떠한 서비스를 제공할 것인지에 대한 구체적인 내용을 결정하는 서비스패키지의 개발을 하여야 한다. 즉, 핵심서비스의 구성요소를 결정하고, 부가적으로 이차적인 서비스의 내용을 결정하는 것이다. 예를 들어 병원에서 핵심서비스로 의료치료, 간호, 병실서비스에 대한 내용을 결정하고 난후, 이차적 서비스로 전화, TV, 기타 편의시설에 대한 서비스의 내용을 결정하여 종합적인 서비스의 내용을 결정하게 된다. 핵심서비스의 내용이 동일하거나 비슷한 경우에는 이차적인 서비스의 내용에 따라 서비스에 대한 이미지가 다르기 때문에 이차적인 서비스의 개발이 상당히 중요해진다.

## 3. 서비스戰略의 監査와 統制

고객서비스활동을 효과적으로 관리하기 위해서는 측정과 통제를 체계적으로 계속하여야 한다. 어떠한 활동과정도 관리하지 않고 그대로 내버려 두면 고객서비스시스템 제대로 운영되지 못한다. 따라서 고객서비스 과정을 관리하기 위해서는 평가의 기준이 되는 적절한 척도를 설정하는 것이 중요하다. 서비스업무에 있어서도 제조업에서 효과적으로 활용하고 있는 품질관리의 기법을 활용하는 것이 좋을 것이다.

과거에는 품질관리에서 강조되고 있는 것은 제품의 검사였다. 현재는 공정의 관리에 중점을 두고 있다. 工程이 잘 관리되면 제품의 품질도 보증되고 최종제품의 검사의 필요성도 없어진다. 품질개선을 성공시키는 비결은 공정의 산출물의 검사에 있는것이 아니라 공정 자체를 관리하는 것이다. 공급업자에서 시작하여 우리 자신의 사업활동 과정을 거치고 또한 중간업자를 거쳐서 고객에 이르는 파이프 라인이 工程인 것이다. 파이프 라인의 최종점에 있는 고객 만족의 달성을 확보하기 위해서는 파이프 라인 중에서 생길 수 있는 모든 것을 주의깊게 검토하여 통제해 나가지 않으면 안된다.<sup>24)</sup>

〈도 8〉 공급업자에서 고객에 이르기까지 파이프 라인



자료 : Martin Christopher, *op. cit.*, p. 97.

서비스 파이프 라인의 관리에 있어서 최초의 단계는 과정의 구조를 이해하는 것이다. 석유의 파이프 라인과는 달라서 재료와 정보의 흐름, 공급업자와 최종 고객을 연결하는 제 활동과 절차는 복잡한 것이다.

파이프 라인을 정의하는데 흐름도표(Flow Chart)를 활용하면 편리하다. 이것은 고객의 주문에서 시작하여 배달을 거쳐서 최종소비자에 이르는 연쇄에 따른 제 단계를 흐름도표로 작성하는 것이다.

다음 단계는 잘못이 발생하는 경우에 전 과정에 영향을 미칠 수 있는 중요점을 관리하는 것으로 서비스공정관리의 핵심인 것이다. 서비스의 관리자는 과정중의 중요한 체크 포인트에 초점을 맞추어서 보충수준, 생산계획 및 배달빈도 등에 관한 의사결정을 최적화하는 것이다. 그래서 최종수요자가 요구하는 서비스 수준을 유지하는 것이 가능하다. 고객서비스를 관리할 때 통계적 공정관리(SPC)기법을 적용할 수 있다. SPC는 서비스과정 중의 체크 포인트에 있는 업적을 계속적으로 설정되어 있는 관리한계를 체크해서 만약 그 관리한계를 넘는 일이 생기면 바로 조치를 취하도록 하는 것이다

24) Martin Christopher, *Ibid.*, pp. 93-97.

#### 4. 優秀 서비스企業의 重點 要因

Albrecht는 우수 서비스기업에서의 중점 요인을 다음과 같이 들고 있다.<sup>25)</sup>

##### (1) 기본을 숙지하고 충실히 이행한다.

우수 서비스 기업의 관리자들은 서비스를 적절한 가격으로 제공하며 타당한 코스트로서 생산되는 품질의 서비스가 서비스 성공의 출발점이라고 인식하고 있다. 그들은 기본적인 사고에서 출발하고 항상 기본인 점에 충실하고 있다. 그들은 그들이 최초로 제공한 서비스의 품질에 의해서 획득한 강력한 고객의 신뢰의 기반 위에서 한층 우수한 서비스를 생산하려고 노력하고 있다. Marriot社의 Marriot는 서비스 품질을 높이는 일에 집념을 갖고서 끊임없는 노력을 하는 사람이다. 그는 호텔의 주방 및 요리 준비실에 들어 가서 종업원과 함께 어떻게 하면 품질을 높일 수 있는가에 대해서 의논하였다. 몇백만 달러에 이르는 소프트 용품 및 생활용품을 제공하는 통신판매회사의 창업자인 Bean은 "좋은 품질을 싸게 팔라, 고객을 인간적으로 대우하라. 그러면 그들은 더욱 더 많이 사러 올 것이다"라고 말하고 있다.

##### (2) 고객을 숙지하고 있다.

우수기업에 있어서는 고객과 기업의 관계를 이해하는데 많은 노력을 하고 있으며 항상 자신들은 고객의 요구 및 태도, 인식, 가치관, 구매의욕 등에 대해서 확인을 할려고 하고 있다. 그들은 고객의 인식에 대해서 계속적으로 조사를 행하고 고객이 서비스를 어떻게 평가하고 있는 있는가를 확인하고 어떻게 개량하면 좋을 것인가에 대해서 전력을 다하고 있다. 소규모이긴 하지만 높은 서비스로서 정평이 나 있는 Nordstrom백화점 사장인 Nordstrom은 다음과 같이 술회하고 있다. "고객의 요구 및 욕구를 알아내기 위하여 우리 판매원들에게 고객과 개인적인 그리고 장기적인 관계를 맺도록하고 있다. 판매원이 고객에게 전화를 걸어서 가까운 시일에 행하는 바겐 행사 및 최근에 입수한 특별한 상품을 소개하고 있는 일은 흔히 있는 일이다. 그들은 고객에 대하여 六感까지도 동원하고 있는 것이다."

##### (3) 품질이야말로 이익을 생기게 한다.

우수한 기업의 리더는 활동효과를 평가하는데 코스트만이 아니고 품질을 우선으로 고려하고

25) Karl Albrecht, *At America's Service*, 1988, pp.38-42.

있다. 그들은 품질이 좋은 업적 측정 수단이 되어 있다면 결산기에는 이익이 저절로 들어 온다고 믿고 있다. 반면에 보통 기업의 리더는 코스트와 이익에 무서울 정도로 강박관념을 가지고 있으며 품질에 대해서는 어떻게 잘 되어 나가겠지 하는 정도로 관심을 갖고 있다. 이들 회사에 있어서 상급관리자들은 제일선 감독자에게 품질 지향의 사고 방식 보다는 금전 지향의 사고 방식을 취하도록 하는 풍조가 있고 또한 강요해지고 있다. 이들 기업에서 채용되고 있는 보상 시스템에서는 코스트를 엄격하게 지키지않으면 안된다는 의식을 기초에 두고 있다. 따라서 이들 기업간의 자세의 차이는 근본적인 정신구조에 놓여 있다고 할 수 있다. Sheraton社의 Kapioltas는 다음과 같이 말하고 있다. "Sheraton社는 實利 지향적인 기업이다. 우리는 그 이익을 생기게 하는 원동력은 인간적인, 품질이 높은 서비스라고 믿고 있다."

#### (4) 어떤 일에도 철저히 한다는 자세가 중요하다.

그들은 일상적인 업무를 하는 것이 아니라 고객의 문제를 해결하고 고객의 요구에 대응하는 것을 중시하고 있다. 필요하다면 일상업무 외에 다른 일도 수행한다. 적당하다고 판단될 때에는 규칙을 어겨서라도 고객의 문제 해결에 도움을 주고 있다. 그들은 일상 외의 고객의 요구에 응하는 것이야말로 서비스에 부가가치를 높이는 절호의 기회라고 생각하여 그것을 결코 업무의 방해라고 생각하지는 않는다. 고객을 위하여 즐겁게 일하는 것, 즉 시시 때때로 조금씩 투입되는 시간과 비용이 장기적으로 보면 막대한 이익을 생기게 한다는 것을 그들은 잘 알고 있다.

#### (5) 잘못된 일에 대해 정교하게 해결한다.

그들은 조직의 경계에 구애받음이 없이 고객에 대해서 책임을 진다는 의식이 있다. 우수한 서비스 조직에 있어서는 조직의 한 사람 한 사람이 고객에게 공헌 하는 책임을 느끼고 있다. 그들은 고객을 매정하게 하거나 비난하지 않는다. 어떤 문제가 생겼을 때에는 누군가가 나쁜 말을 하는 것이 아니고 스스로 그것을 바르게 고쳐나가고 있다. 피할 수 없는 잘못이 생기는 경우도 있지만 그들은 그 잘못을 정교하게 고쳐 나감으로써 고객의 입을 통하여 전달되는 서비스 인식이 좋은 영향을 준다는 것을 잘 알고 있다.

#### (6) 서비스는 조직 외부와 마찬가지로 내부에 있어서도 생긴다.

우수기업에 있어서는 고객을 접촉하지않는 내부 조직에 있어서도 진실의 순간을 우수하게 수행 하는데 책임을 진다는 것을 자각하고 있다. 그들은 고객에게 서비스를 제공하는 전체의 과정에 있어서 중대한 공헌을 할 수 있도록 노력하고 있다. Boston Edison회사의 사장인 Sweeney사장은 다음과 같이 말하고 있다. "우리 會社의 종업원 중 직접 고객과 접촉하고 있는 것은 10%

이하에 불과하다. 많은 사람들이 고객의 눈에 띄지 않는 곳에서 일하고 있다. 그러나 우리들은 전사적인 서비스에 대한 의식을 갖고 있으며 즉 전 사원이 한 팀으로서 일하고 있으며 서로 서로 돕고 있으며 그렇게 하므로써 고객을 만족시킬 수 있는 서비스를 제공할 수 있다고 생각하고 있다.”

(7) 경영진은 훌륭한 지원자이다.

SAS의 Calzon사장은 관리직 사람들에게 다음과 같이 말하고 있다. “여러분들은 제일선에서 일하는 사람들에게 명령하기 위하여 여기에 온것은 아니다. 그들을 돕고 지원해 주기 위하여 여기에 있는 것이다. 그들이 돕기를 바랄 때에는 여러분들은 그들의 말을 들어주지 않으면 안된다. 우수한 서비스기업의 관리자는 방침을 결정한다든지 수순을 결정한다든지 의사결정을 행하기 전에 제일선 종업원이 고객에 대해서 효과적인 서비스의 제공을 할 수 있도록 하는 것이 최고의 일이라고 생각하고 있다. 그들은 다음과 같이 질문하고 있다. “여러분들의 일이 잘 수행되기 위해서는 우리들은 무엇을 도와 드리면 되겠습니까 ?”

(8) 고객과 마찬가지로 종업원을 친절하게 대하여야 한다.

Marriot사장은 항상 관리직 사람들에게 다음과 같이 말하고 있다. “종업원들에게 친절하게 대하십시오 그러면 그들은 고객을 친절하게 대할 것입니다.” 이것은 타기업에 비해서 금료를 올려 준다든가 보수를 고액으로 한다는 물질적인 것만을 말하는 것은 아니다. 종업원은 기계의 부속이 아니기 때문에 주의 깊게 인간적으로 대하라는 것이다. 우량기업에 있어서는 종업원과의 관계는 고객의 관계를 비추는 거울이라고 생각된다.

(9) 업적에 결코 만족하지 않는다.

우수 기업에 있어서는 항상 서비스를 개량하여 높일 수 있는 방법을 모색하고 있다. 그들은 서비스의 진행 중에서도 측정, 평가하고 있으며 주의할 점을 명확히 하는데 전력을 다하고 있다. 그러나 그들은 어떠한 우수한 업적을 올리더라도 거기에 만족하지 않고 있다.

## 5. 서비스 企業의 戰略과 方向

제5장의 앞절에는 서비스 기업의 전략을 전개하는 과정을 살펴보았다. 여기서는 앞으로 서비스의 전략을 수립하는 과정에서 고려해야 할 중점사항을 열거하기로 한다.



### 1) 고객을 세분화하는 것이다.

전통적인 시장세분화와 같이 서비스의 세분화 목적도 적정 이윤이 보장되는 선에서 시장을 비교적 동질적인 고객집단을 구분하고자 하는 것이다. 그러나 고객 서비스 세분 시장은 여러가지 측면에서 전통적인 세분시장과는 상이한 특징을 보인다.

첫째, 서비스 세분시장은 점점 국소화되는 추세에 있다. 다수의 다양한 고객들이 동일한 상품을 가까이 구매하고 있을 지라도 그들이 제공받은 서비스가 표준화 되어 있거나 常例的인 것이라면 고객들의 기대가 충분히 충족되었다고 知覺할 가능성은 더 적어질 것이다. 따라서 서비스에 대한 기대는 극히 개인적인 것이어서 고객들마다 아주 상이하다고 볼 수 있다.

둘째, 전통적인 마케팅세분화는 개인이나 조직이 무엇을 필요로 하는가에 초점을 두는 반면, 고객서비스 세분화는 고객들이 무엇을 기대하는가에 초점을 둔다. 마케팅 담당자들은 어느 세분 시장이 유망한가를 결정함에 있어서 최근의 매출액을 이용하는 경향이 있다. 고객의 구매의사결정의 결과는 결국 매출이나 아니냐로 나타나기 때문에 매출액을 이용함으로써 세분 시장별 타당성을 쉽게 평가할 수 있을 것이다.

### 2) 대체할 수 있는 서비스방식을 모색한다.

고접촉형 서비스(high-touch customer service)는 융통성과 인간적인 접촉이 많기 때문에 서비스 산업에서는 노동대신 자본이나 기술로 代替하여 생산성을 크게 향상시키다는 것은 어려운 일이다. 그러나 호텔 후론트에서의 통상적인 체크아웃 절차 대신에 자동 체크아웃장치로 대체하는 예에서 보는 바와 같이 경영자들은 高接觸 서비스방식을 低接觸 서비스방식으로 대체하는 길을 모색하는 경우를 흔히 본다.

### 3) 고객의 특성별로 서비스전략을 상이하게 전개한다.

문제는 어떤 고객들은 저접촉서비스를 선호하는 반면, 어떤 고객들은 이를 서비스의 품질에 절대적인 악영향을 미치는 費用節減조치로 인식한다는 것이다. 사업 목적의 여행자들과 비교해 볼때 화려한 고급 호텔에 투숙하는 관광 목적의 여행자들은 자동 체크아웃 장치를 호텔과는 어울리지 않는 비인격적인 서비스라고 생각할 지도 모른다. 家電製品의 사용경험이 많은 사람들은 전화를 통하여 故障修理 설명을 듣는 것을 選好하지만 사용경험이 적은 초심자들은 수리 전문가가 직접 찾아와 주기를 기대할 수 있다. 고객을 세분화하고 자사가 봉사하고자 하는 目標市場을 선정할 후에야 비로소 高接觸서비스를 低接觸서비스로 대체할 수 있는 길을 모색할 수 있을 것이고 나아가서 고객의 만족도를 손상함이 없이 생산성을 제고할 수 있을 것이다. 또한 세분화는 고객 서비스 부문에서 가장 어려운 문제의 하나인 수요와 공급을 어떻게 합치시킬 것인가 하는

문제를 해결하는 열쇠가 된다. 과잉 생산을 가지고 있는 제조업자들은 在庫를 위한 생산을 하거나 아니면 기계의 가동을 중지하고 근로자를 해고할 것이다. 그러나 서비스 공급자의 제량권은 극히 제한되어 있다. 서비스는 在庫가 불가능하다. 自社の 서비스를 他社の 서비스로 代替하여 고객의 기대에 지속적으로 부응할 수 있는 경우는 극히 드물다. 왜냐하면 그러한 기대는 독특한 경험이지 상호교환이 가능한 상품이 아니기 때문이다.

#### 4) 서비스의 생산과정에 고객을 포함시킨다.

수요에 맞추어서 서비스 능력을 조정하는 가장 강력한 방법 가운데 하나는 서비스를 생산하는 과정에서 고객의 역할을 확대하고 실제로 고객들을 共同生産者가 되게 하는 것이다. 취급설명서(manual)를 읽는 일, 기계수선을 위하여 수리장소까지 기계를 가져오는 일, 항공권을 기재하는 일 등을 함으로써 고객은 어느 정도까지는 서비스 생산을 돕고 있다. 고객의 역할을 확대하여 셀프서비스방식으로 옮겨갈 기회의 포착 여부는 얼마나 효과적인 시장세분화를 하였느냐에 따라 결정되는 경우가 종종 있다.

고객이 무엇을 기대하고 있는가를 이미 알고 있다고 가정하기 때문에 분석을 하지 않으려는 유혹에 빠지게 된다. 그러나 그러한 가정은 효과적인 고객 서비스 전략을 마련하는데 도움이 되지 않는다. 산업의 규범이나 自社の 과거 경험을 토대로 운영되는 内部指向的인 회사는 낮은 시장점유율이나 利益實現의 실패라는 결과를 초래하고 만다. 고객이 서비스를 定義하고 여러 서비스 활동에 대하여 중요성에 따른 順位를 부여하는 방법과 供給業者가 그렇게 하는 사이에는 엄청난 差異가 있는 것이다.

모든 고객들이 높은 수준의 서비스를 원하고 또 받을 자격을 갖추고 있는 것은 아니지만 명백하게 명시된 것이나 묵시적으로 약속된 사항에 대해서는 서비스를 받을 권리가 있다. 훌륭한 서비스 제공자들이 취하는 전략이란 특별한 것이 아니라 오히려 우리들이 잘 알고 있는 것들이다. 거의 모든 성공적인 서비스 회사들은 다음과 같은 세 가지 단계에 따라 서비스를 수행하고 있다.<sup>26)</sup>

첫째, 市場을 신중하게 細分하여 目標市場을 선정한 다음 그들의 욕구를 충족시킬 수 있도록 핵심 제품과 핵심 서비스를 설계하고 있다. 성공적인 서비스 회사들은 동일한 제품이나 서비스를 구매한다고 해서 모든 고객들이 동일한 욕구를 지니고 있는 것은 아니라는 것을 알고 있다.

둘째, 성공적인 서비스 회사는 고객들만이 그들이 원하는 것이 무엇인지를 알고 있을 뿐이라는 사실을 인식하고 있다. 그러므로 이러한 회사에서는 정규적인 조사를 실행하고 고객들과의 대화에 주의를 기울임으로써 고객들의 욕구를 철저히 조사한다.

26) W. H. Davidow & Bro Uttal, Service Companies: "Focus or Falter", HBR, July-August, 1989.

셋째, 성공적인 서비스 회사는 고객들의 適正 期待水準을 신중하게 결정한다. 약속을 적게 하고 약속 수준 이상의 서비스를 배달한다.

서비스를 성공적으로 제공한다는 것은 매우 힘든 일이다. 완벽한 전략을 갖추고 있음에도 불구하고 사업에 실패하는 이유는 여러가지가 있다. 그러나 집중적인 서비스 전략이 없이 서비스를 성공적으로 제공한다는 것은 불가능하다.

## VI. 結 論

우수한 서비스란 그 제공자가 좋은 서비스라고 믿고 있는 것과는 아무런 관련이 없이 오로지 고객들이 어떻게 믿고 있느냐 하는것과만 관련이 있다. 제공자가 고객의 기대수준을 충족하거나 초과하는 서비스를 제공할 경우에만 좋은 서비스가 되는 것이다. 고객이 기대하는 수준 이하로 서비스가 제공되면 그 서비스는 불량한 서비스가 되고 기대수준을 초과하는 서비스는 우수한 서비스가 되는 것이다. 이와 같이 기대수준이 다르기 때문에 동일한 업종에 종사하는 두 사업체가 전혀 다른 수준의 서비스를 하고도 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 것이다. McDonald社가 극소수의 종업원을 가지고도 서비스업을 확장 할 수 있는 것이나 夜會服 차림을 한 많은 웨이터를 거느리고 있는 고급 레스토랑이 고객의 요구를 잘 따르지 못하는 이유도 기대수준 때문이다.

훌륭한 서비스 제공자들은 고객들에게 그들이 기대할 수 있는 서비스가 무엇인지를 알려주고 약속된 서비스 수준을 초과하는 서비스를 제공하여야 한다. 서비스 문제를 해결하는 가장 확실한 방법은 현업에 종사하는 종업원이 고객의 문제를 파악하여 해결할 수 있게끔 하는 것이다. 이를 위하여 종업원들이 보통 하지 못하게 되어 있는 사항인 의사결정과 규율 적용의 例外를 허용할 수 있게 할 필요가 있다.<sup>27)</sup>

조직 피라미드의 하단부에 있는 종원들에게 권한을 위임하는 것은 특히 중간관리자들에게 위협이 된다. 중간관리자들은 이들 자신들의 고유권한과 가치를 잠식 당하는 것으로 해석할 수 있기 때문이다. 그렇지만 종업원들에게 권한은 문제해결을 위하여 절대적으로 필요하다. 고객의 가까이 있는 종업원이 문제점을 가장 잘 알고 있으며, 고객을 만족시키기 위하여 무엇을 할 수 있는 것인지를 결정할 수 있는 가장 좋은 위치에 있다.

이와 같이 서비스업체는 제조업체와는 달리 서비스 시스템으로서의 고유의 문제가 있으며 그러한 문제를 해결하기 위한 중요한 요소들을 간과해서는 안될 것이다.

27) C. W. L. Hart, J. L. Heskett & W. E. Sasser, Jr., "The Profitable Art of Service Recovery", *HBR*, July-August, 1990.

그리하여 본 논문에서는 서비스 시스템의 구성요소가 어떻게 구성되어 있으며 각기 그 요소들 간에는 어떠한 관계가 있는 지를 검토하였으며, 이 시스템의 중요한 역할이 고객들에게 품질이 높은 서비스를 제공하는데 있다는 것을 강조하였다. 그리고 장단기 계획의 활동 요소로서 서비스 전략수립의 방향에 대하여 검토하였다. 결국 효율적인 서비스관리시스템의 운영은 더 훌륭한 서비스 전략을 수립하는데 크게 공헌하게 될 것이다. 또한 서비스 전략의 개발과 효율적인 유지·서비스관리시스템의 구축과 재생산에 중요한 역할을 할 것이다.