

서비스 기업의 운영전략에 대한 연구

박 상 욱* · 박 다 현*

〈目 次〉

- | | |
|---------------------|------------------|
| I. 서론 | IV. 서비스 기업의 운영전략 |
| II. 서비스 산업의 특성과 유형 | V. 결론 |
| III. 경쟁의 우선순위와 운영전략 | |

I. 서론

경제가 선진화 함에 따라 서비스 산업이 경제에서 차지하는 중요도가 빠른 속도로 증가하고 있다. 대부분의 OECD국가의 경우 경제 활동 중 서비스 산업이 차지하는 비중은 60% 이상이며, 특히 미국, 영국, 프랑스 등의 국가는 70%를 상회하고 있다(이건우, 2003). 우리나라의 경우, 서비스 부문이 전체 GDP에서 차지하는 비중은 1980년대 이후 꾸준히 증가하여 2006년에는 57.2%를 차지했으며, 전체 고용 인구 중 서비스 산업 종사자의 비중 또한 1980년 37.0%에서 2006년 63.0%로 크게 증가했다(한국은행 국민계정, 2006). 서비스 산업은 양적인 증가에 더하여 질적인 측면에서도 큰 발전을 이루고 있다. 즉, IT 관련 서비스를 포함하여 서비스 산업의 종류가 다양해지고 서비스 기업의 평균적인 규모도 크게 향상되고 있다. 이러한 현상은 경제성장과 기술발전으로 인해 소비자 요구가 다양화 되어 새로운 서비스에 대한 수요가 창출되었으며, 서비스 산업이 성숙되고 글로벌 경쟁의 양상을 띠며 따라 기업간 경쟁이 심화되어 규모의 경제를 활용한 경쟁력 향상이 요구되기 때문이라고 할 수 있다. 이러한 경제의 서비스화는 앞으로도 더 빠른 속도로 진행될 것으로 예상되기 때문에 우리나라가 선진국 대열에 합류하기 위해서는 서비스 산업의 경쟁력을 향상시켜야 한다. 서비스 산업의 이와 같은 질적·양적 성장으로 인해 서비스 관련 연구가 활발히 이루어지고 있다. 특히 서비스 기업의 대형화와 기업간 경쟁의 심화로 인해 높은 수준의 고객화와 품질만으로는 기업의 생존과 성장을 위한 충분한 경쟁력을 확보하기 어려워졌으며 서비스 시스템의 운영 효율성을 극대화 하고 품질과 관련된 새로운 전략을 세우는 것이 필요하다.

* 서울대학교 경영대학

이처럼 경제에서 서비스업의 비중이 증가하는 “서비스 경제화”가 진행되면서 산업구조가 조정되는 동안, 서비스 산업 자체도 “서비스 산업의 제조업화”라는 변화를 겪고 있다. 이는 경쟁이 심화되고 정보기술이 발달하면서 서비스 산업이 제조업의 성격을 띠게 되어, 과거 제조업 고유의 영역으로 여겨진 생산성 제고를 위한 혁신활동을 서비스 기업들도 피할 수 있게 되는 현상을 말한다. 세계화로 인한 설비의 해외 확장과 경쟁의 심화, 정보 기술의 발달로 인해 과거 제조업 고유의 영역으로 여겨진 산업화와 서비스의 변형, 생산성의 제고가 서비스 산업에서도 일어나면서 서비스 산업이 제조업의 성격을 띠게 되었다. 산업화(industrialization)는 표준화(standardization)와 최종물 특성의 명확한 정의 가능성, 최종물의 포장, 운송 가능성으로 그 특징을 정의할 수 있다. 서비스 제품이 이러한 특징들을 띠게 되는 현상을 서비스 산업화(service industrialization)라 한다. 서비스의 변모(service transformation)란 70년대의 제조업이 그러했던 것처럼, 기술 주도에 의해 서비스의 형태나 주체, 장소가 변화하는 것을 의미한다. 이는 주로 자동화, 아웃소싱과 전문화, 해외 생산, 셀프서비스, 새로운 형태의 프로세스와 서비스의 등장 등의 양상으로 나타나게 된다. 다시 말해, 서비스 자동화에 의해 서비스의 형태가 변화하고, 해외 생산이나 아웃소싱으로 인해 서비스의 장소가 변화할 뿐만 아니라, 셀프 서비스에 의해 서비스 주체가 서비스 종업원에서 소비자로 변화하게 되는 것이다. 프로세스의 자동화와 프로세스를 소비자에게 전가하는 셀프서비스는 동시에 일어나는 경우가 많다.

과거, 서비스 산업의 생산성과 기술은 제조업에 비해 뒤떨어져 있었으나, 경쟁의 심화와 세계화, 기술 발달로 인해 제조업에서와 마찬가지로 서비스 생산성을 높이는 것이 가능해 지고 있다. 서비스 기업들은 서비스의 아웃소싱과 해외생산, 리엔지니어링, 자동화와 셀프서비스로 서비스 생산성 제고를 꾀하고 있다. 이처럼 서비스 산업이 제조업에서만 가능할 것처럼 보여지던 일련의 변화들을 경험하면서, 서비스 산업의 합리적 경영을 위한 체계적 접근의 필요성과 가능성이 점점 높아지고 있다. 즉, 6시그마, SCM, JIT, BPR 등 제조업에서 개발된 혁신 기법을 활용하여 서비스 기업의 경쟁력을 향상시키는 것이 가능해 졌으며 이미 여러 성공적인 사례들이 보고되었다.

서비스 산업의 경쟁력을 향상시키는 것이 시급한 이유는 여러 연구자들의 연구 결과를 통해서도 알 수 있다. 서비스업 및 사무 간접업무 등 서비스 프로세스에서 제작업 및 오류, 중도 하차된 프로젝트 등에 소모되는 비용은 전체 예산의 50%에 이르며, 이는 제조업의 10-20% 정도의 수치와 비교할 때 매우 높은 수치이다(Pande et al., 2000). 또 다른 이유는 서비스 품질이 나쁠 경우 단기적으로는 수많은 불량 서비스 처리 비용을 발생 시키고, 장기적으로는 고객상실을 가져와 기업의 수익을 크게 떨어뜨리기 때문이다(Heskett et al., 1990). 또한 자본과 노동 등 생산요소의 총생산을 의미하는 총요소생산성 증가율을 1980년부터 2002년까지 비교해보면, 제조업의 경우

연평균 3.4% 증가한 반면에 서비스업은 총요소생산성이 연평균 3.5% 증가한 운수/창고/통신업을 제외하고는, 금융/보험/부동산/사업서비스업과 기타서비스업의 연평균 요소생산성 증가율은 각각 산업전체의 수준에 크게 미달하는 -0.3%와 1.3%를 기록하였다. 뿐만 아니라, 노동 생산성은 미국의 45.7%, 일본의 49.2%에 불과할 정도로 우리나라 서비스 산업의 생산성이 크게 낮은 상황이다. 또한, 우리나라의 경우 제조업과 서비스업간의 성장격차 및 고용측면의 탈 제조업화 진전으로 서비스업전체의 노동 생산성은 제조업의 61.8%에 불과하다(한국생산성본부자료, 2002). 더욱이 국내 서비스 시장은 미국, EU 등과의 FTA 등 국경을 넘어선 무한 경쟁 시대를 맞이하면서 경쟁력 향상이 더욱 시급한 상황이다. 국내 서비스 기업들이 글로벌 기업과의 국경을 넘어선 경쟁에 맞서기 위해서는 서비스 프로세스의 효율성, 품질, 유연성 등 경쟁의 우선순위의 최적 조합을 찾아내고 이를 실현시킬 수 있는 최적의 운영전략(operations strategy)을 수립하여 경쟁력을 제고해야 한다.

서비스 기업의 최적의 운영전략은 시장 및 프로세스의 특성에 맞춰 선택된 경쟁의 우선순위를 실현하는 것을 의미한다. 이러한 서비스 기업의 운영전략이 제조업의 그것과 구별되는 가장 큰 이유는 서비스의 산업화에도 불구하고 서비스 프로세스가 제조 프로세스와 다른 특성을 갖고 있다는 사실에 기인한다. 따라서 서비스 기업의 경쟁의 우선순위의 유형을 나누고 각 유형에 해당하는 서비스 유형을 대응시킨 후, 각 유형의 운영전략의 특성을 파악하는 것은 매우 의미가 있는 일일 것이다. 본 연구에서는 서비스 기업의 경쟁의 우선순위의 유형을 나누기 위해 두 개의 축을 사용하고 있다. 즉, 원가/유연성을 나타내는 축과 추구하는 품질의 특성(일관된 품질 또는 최고 품질)을 나타내는 축을 사용하여 경쟁의 우선순위의 유형을 4 가지로 나누었다. 또한 서비스 프로세스의 특성을 4 가지 범주로 분류하는 Schmenner의 서비스 프로세스 매트릭스(Schmenner, 1986)를 채택하여 각 범주를 4 가지 유형에 대응시킨 후 각 유형이 추구해야 하는 운영전략을 도출하였다. 이러한 연구는 개별 서비스 기업이 어떤 유형에 속하는가에 따라 중요한 경쟁력 요소와 운영전략을 차별화시킬 수 있는 체계적인 틀을 제공함으로써 서비스 산업의 경쟁력 향상을 효과적으로 달성할 수 있게 해줄 것이다.

본 논문은 다음과 같이 구성된다. 2절과 3절에서는 각각 서비스와 운영전략 및 경쟁의 우선순위에 대한 선행 연구를 정리하였다. 이어서 4절에서는 서비스 기업의 운영전략에 대해서 고찰하였으며, 5절에서는 본 연구를 요약하고 미래 연구 과제를 제시한다.

II. 서비스 산업의 특성과 유형

2.1 서비스의 특성에 관한 연구

서비스 산업의 운영전략을 이해하기 위해서는 서비스 및 서비스 산업의 특성에 대한 이해가 선행되어야 한다. 서비스산업은 클라크가 분류한 제 3차 산업을 의미하는 것이 보통이다. 서비스산업은 무형의 재화를 생산하는 산업으로, 대단히 많은 종류가 있다. 즉, 서비스 산업은 사람들을 다루거나 그들에게 상품이나 시설을 제공하는 산업이다. 그 종류는 다양한데 관광산업, 호텔산업, 병원 등 의료산업과 금융산업, 의식산업, 통신분야산업, 철도산업 등을 포함한다(Fitzgerald et al., 1998).

서비스의 개념에 관하여서는 다양한 견해가 존재한다. 우선, 외국의 연구부터 정리하면 다음과 같다. 미국 마케팅 협회(AMA)는 서비스를 '독자적으로 판매되거나 제품의 판매에 연계되어 제공되는 활동, 혜택 혹은 만족'이라고 정의하였고, Rathmell은 서비스를 '시장에서 판매되는 무형의 제품'이라고 정의하였다(Rathmell, 1966). Bessom은 자신이 수행할 수 없거나 하지 않는 활동, 만족, 그리고 혜택으로서 판매될 수 있는 것을 서비스로 정의하였다(Bessom, 1973). Berry는 제품은 유형물, 고안물, 객관적 실체인 반면 서비스는 무형의 활동이나 노력이라고 하였고(Berry, 1980), 노무라는 '서비스란 이동과 정보의 창조, 전달이라는 기능으로 형성되는 무형의 가치 또는 그 용역을 총칭하는 것'이라고 하였다(노무라, 1983). Quinn 외는 서비스는 산출물이 물리적인 제품이나 구조물이 아니며, 일반적으로 생산되는 시점에서 소멸되고 구매자에게 무형적인 형태의 가치를 제공하는 모든 경제적인 활동을 포함한다고 정리하였다(Quinn 외, 1987). Kotler는 서비스를 일방이 타인에게 제공할 수 있는 활동이나 혜택으로서 무형적이며, 소유될 수 없는 것으로 정의하였다(Kotler, 1988). 또 그는 서비스 생산은 유형적 제품과 연계될 수 있으나 그렇지 않을 수도 있다고 하였다. Zeithaml과 Bitner(1998)는 서비스는 행위(deeds), 과정(processes) 및 그 결과인 성과(performances)라고 정의하였다.

서비스의 정의에 관한 국내 문헌을 살펴보면 다음과 같다. 김성혁(1991)은 서비스는 2차간(dyadic)의 상황에서 육체면, 정신면의 통합으로서 발휘되는 인간적 활동이라고 하였다. 차길수(1997)는 사람, 제품, 정보를 주 변환대상으로 한 생산과정 그 자체를 상품화 한 것이 서비스라고 정의하였다. 이유재(1999)는 서비스는 무형적 성격을 띠는 일련의 활동으로서 고객과 서비스 종업원의 상호관계에서 발생하며, 고객의 문제를 해결해 주는 것이라고 정의하였다.

제조 산업과 다른, 서비스 산업의 특징은 제품과 서비스의 차이로 설명할 수 있다. 재화(goods)는 거래의 대상이며 제품으로 정의된다. 각종 식품, 의복, 책, 전자제품, 자동차 등 상품으로서 유

형의 물리적 존재가 대상이 된다. 이에 반해 호텔에서의 '숙박', 운동이나 공연장에서의 '활동', 또는 자동차 수리, 간호, 세탁, 컨설팅 등의 '수행'으로 나타나는 서비스는 무형적이며 심리적이다. 이와 같이 재화와 서비스는 본질적으로 명확한 차이점을 가지고 있으나, 실제로 재화와 서비스는 대부분 서로 결합된 꾸러미(bundle) 형태로 소비자에게 제공되며, 소비자는 이 모두를 소비하고 그 전체 패키지에 대해 지불한다. 이러한 서비스 패키지(service package)는 크게 세가지 요소를 포함하는데, 물리적 요소(physical items), 명시적 요소인 감각적 편익(sensual benefits), 그리고 묵시적 요소인 심리적 편익(psychological benefits)이다. 따라서 대부분의 경우 서비스를 구매하거나 소비하는 행위는 단순히 물리적 대상만이 아니라 오히려 그와 결합된 감각적이고 심리적인 요소를 포괄하는 것으로 이해되어야 한다. 제품과 서비스의 주요한 차이는 제품은 생산되어 지는 반면, 서비스는 수행된다는 데 있다. 서비스는 수행되는 것이기 때문에 생산되는 것과 구별된 특성을 가지고 있다(이종관, 2000). 바로 서비스의 무형성(intangibility), 이질성(heterogeneity), 동시성(simultaneity) 혹은 생산과 소비의 비분리성, 비영구성(perishability) 혹은 소멸성 등 네 가지의 특성이 있다. 첫째, 대부분의 서비스는 제조상품과는 달리 무형의 것이다. 따라서 서비스는 대상(object)이라기보다는 수행(performances)하는 것이다(Parasuraman 외, 1985). 둘째, 서비스의 산출물은 이질적인 특성이 있기 때문에 노동집약적인 서비스의 경우에는 성과표준이 달라질 수 있다. 셋째, 서비스는 생산과 소비가 동시에 발생한다. 그러므로 대부분의 서비스는 고객에게 서비스가 제공되기 전에 미리 세어보거나, 측정하거나, 조사하거나, 검증할 수 없다. 넷째, 서비스는 비 영구적이므로 저장할 수 없다. 즉 수요에 대비하기 위해 재고를 보유할 수 없다는 것이다. 따라서 서비스 산업에서는 서비스 품질을 통제하는 것이 관리상의 중요한 문제가 된다(Fitzgerald 외, 1998).

서비스 산업의 특성 중의 하나는 고객의 참여이다. 이는 서비스 조직에 의해 조성된 무대에서 고객과 종업원이 상호작용을 통해 역할 수행을 하는 것으로 비유할 수 있다(원석희, 1997). 고객에게 탁월한 서비스품질을 전달하기 위해서는 서비스 제공자의 조직적이고 체계적인 노력이 필요하다(Treacy와 Wisersema, 1993). 서비스 조직과 내부고객인 종업원의 관계에 있어서는 서비스 조직은 효율적으로 수익을 보존하려 하며 이 목적을 달성하기 위한 서비스 과정을 통제하기 위해 규정과 절차를 정의하고, 종업원의 대 고객 서비스 제공 시 자유재량의 범위를 제한한다. 서비스 조직과 외부고객의 관계에서는 효율성을 얻기 위한 업무수행 규정에 따라 고객의 서비스 범위가 좁혀지게 되고, 고객화가 부족하면 고객의 불만족으로 이어질 수가 있다.

2.2 서비스의 분류 프레임 워크

서비스 기업 분류 프레임 워크들은 서비스 기업들 사이의 유사점들에 대한 통찰력을 보여 준다. 같은 유형으로 분류된 기업들에서 그 특징이나 경영적인 문제에서 공통점이 발견되는 경우가 많다. 여러 기준에 따라 서비스산업을 분류하는 연구가 수 차례 시도되어 왔으며, 대표적 연구를 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 서비스 분류 프레임워크

연구자	분류 기준	주요 내용
Chase (1978)	고객과의 접촉 정도	고객과의 접촉 정도에 따라 순수 서비스, 혼합서비스, 유사 제조업으로 분류
Lovelock (1983)	서비스 전달과정의 특성과 고객과 기업간의 관계유형	서비스 전달의 과정이 연속적 또는 단속적인 경우와 고객과 기업의 관계 유형이 멤버십 관계 또는 비공식적인 관계인 경우로 분류
Schmenner (1986)	고객과의 상호작용 및 고객화 정도와 노동집약도	서비스 공장, 대량 서비스, 서비스 샵, 전문 서비스로 분류
Kelley, Donnelly and Skinner (1990)	서비스 행위의 직접 수혜자와 고객욕구의 부합수준	서비스의 수혜자(방향)가 사람, 무형의 사물, 유형의 사물인 경우와 고객욕구에 얼마만큼 부합시킬 수 있는지의 여부에 따라 분류
Lovelock and Wright (2002)	서비스 조직과 고객의 접촉수준	고객이 서비스 직원 또는 시설과 접촉하는 정도에 따라 분류

이들 중, 본 연구에서 서비스 프로세스의 분류 방법으로 고객과의 상호작용 및 고객화 정도와 노동집약도에 따라 4 가지 유형으로 구분하는 Schmenner(1986)의 프레임워크를 사용하였다. 서비스 프로세스 매트릭스는 서비스의 전달 프로세스에 영향을 미치는 주요한 두 측면인 (1) 고객과의 상호작용 및 고객화 정도와, (2) 노동집약도의 정도라는 두 가지 요소에 따라 <표 2>와 같이 서비스 조직 유형을 서비스공장(service factory), 대량서비스(mass service), 서비스점포(service shop), 전문서비스(professional service)의 네 가지로 분류하였다.

<표 2> 서비스 프로세스 매트릭스 (Roger W. Schmenner, 1986)

		고객과의 상호작용 및 고객화	
		저	고
노동집약도	저	서비스공장 항공, 화물, 호텔, 휴양 및 여가, 통신, 프랜차이즈/패스트푸드점	서비스점포 병원, 자동차 수리, 전자상거래
	고	대량서비스 소매, 도매, 교육, 금융, 공공서비스	전문서비스 전문의, 법률가, 회계사, 설계사

이러한 분류방법은 프로세스를 개선하여 경쟁력을 제고하는 서비스 산업의 운영전략을 서비스 유형 별로 고찰 하는 본 연구에 적합하다고 할 수 있다. 고객화 및 상호작용 정도는 'variation' 수준으로, 노동집약도는 상대적 'throughput time'으로 대신할 수도 있다(Schmenner, 2004).

Schmenner(1986)는 노동집약도와 상호작용/고객화 정도에 따라 경영자가 직면하는 과제를 정리하였다. 각 사분 면 안의 서비스 프로세스는 각각이 독특한 관리적인 도전에 직면한다. 서비스 공장과 서비스점포는 모두 자본 집약적이며 자본재의 구매와 기술 선택은 매우 중요하다. 자본재의 양은 쉽게 변경할 수 없으며 이익이 나기 위해서는 이용률이 높아야 한다. 서비스 생산능력을 초과하는 고수요(peak demand)를 평활화 하는 것도 경영자가 해결해야 하는 문제의 하나일 것이다. 대량 서비스와 전문 서비스 기업들은 노동 집약적인 성격을 가지며, 이 범주에 속한 기업들에서는 노동력의 고용과 훈련이 매우 중요하다. 상호작용과 고객화의 정도에 따라서도 주요 경영 의사결정이 달라진다. 낮은 상호작용과 고객화가 특징인 서비스공장과 대량서비스 기업들은 그들의 서비스를 좀 더 고객들이 "따뜻하게" 느끼게 하기 위한 도전을 받는다. 서비스점포와 전문서비스 기업들의 문제는 높은 상호작용과 고객화의 이슈와 연계된다.

III. 경쟁의 우선순위와 운영전략

3.1 경쟁의 우선순위

기업이 갖추어야 할 경쟁우선순위는 현재와 미래의 내·외부 고객을 만족시키기 위하여 기업이 갖추어야 할 경쟁력을 말한다. 일반적으로 기업의 경쟁우선순위는 원가(cost), 품질(quality), 유연성(flexibility), 시간(time)의 네 범주로 나누어진다.

원가는 과거부터 상당히 중요한 경쟁력 요소이다. 가격은 고객이 원하는 제품과 서비스를 획득하기 위해 지불하는 화폐가치이다. 가격은 제품이 단순할수록, 부가가치가 낮은 제품일수록, 그리고 표준화가 높은 제품일수록 그 중요성이 더하다. 그리고 일반적으로 다른 모든 조건이 거의 비슷한 경우에도 가격이 경쟁력을 좌우한다. 일반적으로 가격은 원가에 어느 정도의 이익을 더하여 결정한다. 따라서 원가를 낮추어야 기업이 가격경쟁력을 지닐 수 있다. 원가 경쟁력을 지니기 위해서는 부가가치를 창출하지 않는 모든 낭비를 제거하여 비용을 최대한으로 감소시키고, 생산성을 향상시켜야 한다. 단기적인 방법은 다른 경쟁자들이 쉽게 모방하여 효과가 거의 없으므로, 원가절감은 지속적인 공정개선과 기술개발을 통하여 이루어야 한다. 전통적으로 생산운영관리는 비용 감소 기법들의 개발에 주력하였으며 작업 및 의사결정의 자동화가 그 중심이 되었다. 즉, 비싼 노동력을 기계, 로봇, 컴퓨터로 대체할 뿐 아니라 노동력과 설비를 최대한으로 활용할 수 있는 방

법을 고안하였다.

소득이 올라가고, 첨단제품들이 점점 증가함에 따라 품질은 과거 그 어느 때보다도 중요성이 더욱더 부각되고 있다. 1980년대 초에 나온 TQM(Total Quality Management)은 세계적으로 많은 기업들에 의해 도입되고 있다. 과거에는 품질을 단순히 규격에 대한 적합성으로 간주해 생산자가 품질을 결정하였고, 불량률을 감소하는 소극적인 방법에 의존하였다. 그러나 현대적 의미의 품질은 고객의 니즈를 만족시키는 척도로써 소비자가 결정한다. 그러므로 품질경쟁력을 지니기 위해서 기업은 고객 니즈를 파악하고, 고객 니즈를 만족시키는 제품과 서비스를 공급하는 적극적인 방법을 사용하여야 하며, 품질을 설계단계에서부터 제품과 서비스에 강조하여야 한다. 설계단계부터 잘못된 품질은 양질의 제품과 서비스를 만들지 못하고, 수정하는데 많은 비용이 수반되므로, 설계단계에서부터 높은 신뢰성, 내구성, 안전성, 품질의 균일성 등을 보장하여야 한다. 생산운영기능은 제품과 서비스의 품질을 보증하기 위해 품질보증시스템을 설계하고, 통제하고 있다. 품질과 관련한 경쟁우선순위에는 최고품질과 품질일관성이 있다. 최고품질(top quality)은 뛰어난 서비스나 제품을 제공하는 것이다. 서비스 산업에서 고객에게 최고 품질을 제공하기 위해서는 고객이 서비스 프로세스와 접촉하기 용이하고 자주 접촉할 수 있도록 설계하여야 하며, 서비스 프로세스에 종사하는 종업원이 친절하고, 우수한 능력을 지녀야 한다. 예를 들어 특급 호텔과 일반 모텔은 둘 다 고객에게 숙박 서비스를 제공하지만, 특급 호텔에 머무르는 고객은 청결함과 쾌적함, 친절함과 편안함에 대한 기대 수준이 일반 모텔에 머무르는 고객의 기대 수준보다 훨씬 높다. 품질일관성(consistent quality)은 제품과 서비스가 설계 사양에 지속적으로 일치하게 생산하는 것을 의미한다. 고객이 광고에서 보았거나 혹은 기존에 사용해 본 경험을 바탕으로 기대하거나, 요구한 사양을 지속적으로 만족시키는 서비스나 제품을 요구한다. 예를 들어, 특정 음식점을 자주 찾는 고객은 식당의 음식 맛과 서비스 수준이 항상 일정하기를 희망한다.

유연성이란 소비자에게 보다 다양한 제품과 서비스를 제공하는 능력이다. 즉, 소비자의 급격한 수요변화에 즉각적으로 대응하고, 생산량을 신속하게 조절하는 능력이다. 수요가 많고, 안정적인 경우에는 유연성이 그리 중요하지 않을 수도 있다. 그러나 수요가 불안정 하면, 유연성이 상당히 중요한 경쟁력의 척도가 된다. 최근에는 고객의 수요가 다양해지고, 신속히 변하며, 신제품의 출시 속도가 빠르므로 유연성은 그 어느 때보다도 중요한 척도가 되고 있다. 유연성은 다시 인적자원과 설비와 기계에 대한 유연성으로 분류된다. 인적자원에 대한 유연성은 교육과 훈련에 의해서 향상된다. 산업로봇, 수치제어공작기계와 같은 자동화기법은 설비나 기계의 유연성을 향상시키는 기법들이다. 유연성은 시장 수요량 변동에 대응하는 제품 수량 유연성, 고객 니즈 변동에 따른 제품 구색의 유연성 및 고객화가 있다. 수량유연성이란 급격한 수요변동에 대응하기 위해서 산출물을 빨

리 줄이거나 늘릴 수 있는 능력이다. 수량 유연성은 개발 속도나 빠른 인도시간 같은 경쟁우선순위를 달성하게 지원하는 요인이 되기도 한다. 급격한 수요 변화가 자주 일어나면 수량 유연성은 더욱 필요해진다. 제품 구색의 유연성 혹은 다양성은 많은 구색의 서비스나 제품을 효율적으로 처리하는 것이다. 다양성은 서비스나 제품이 고객마다 달라야 할 필요가 없고 반복적인 수요가 있다는 점에서 고객화와 다르다. 예를 들어 Amazon.com은 웹사이트를 통하여 고객에게 수천가지 제품을 판매하며, 할인마트나 백화점도 고객에게 제공하는 제품의 구색이 다양하다. 제품 구색의 다양성을 우선순위로 하는 기업에서는 고객의 요구를 분석하여 결정된 다양한 서비스와 제품을 최소의 비용으로 효율적으로 제공할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 고객화란 서비스와 제품의 설계를 변경하여 개별 고객의 독특한 니즈를 충족시키는 것이다. 고객의 니즈가 다양해지면서 고객화에 대한 능력은 기업의 핵심 경쟁우선순위가 되고 있으며, 고객화된 제품이나 서비스는 대부분 높은 부가가치를 창출한다. 예를 들어, 세계 1위를 달리고 있는 우리 나라의 조선업은 주문 생산방식으로 생산되는 선박마다 고객의 니즈가 반영이 된다. 특히 LNG선이나 크루즈선처럼 부가가치가 큰 제품은 고객화의 정도가 더 크다.

기업은 제품과 서비스를 다른 경쟁자들에 비해 신속하게 제공할 수 있는 개발속도(development speed)능력을 키워야 한다. 이렇게 하기 위해서는 설계부터 제품과 서비스를 실제로 시장에 내놓는 단계까지 걸리는 시간을 최소화 해야 한다. 또 제품과 서비스를 고객에게 약속한 날짜까지 정확하게 공급하는 적시인도(on-time delivery) 능력을 지녀야 한다. 서비스업체에서는 재고를 보관할 수 없기 때문에 신속한 서비스의 제공 측면에서 제조업에 비해 불리하다. 과거에는 응급실이나 소방서처럼 긴급을 요하는 서비스업에서만 시간을 중요시하였지만, 지금은 모든 서비스업으로 그 중요성이 확산되고 있다. 그래서 식당이나 호텔에서도 신속하게 서비스를 제공하는 것이 중요하게 되었다. 기술 특히 인터넷의 발달로 시간은 그 어느 때보다도 중요한 개념이 되고 있다. 시간과 관련된 경쟁우선순위는 납품속도, 정시납품, 개발속도 등이다. 납품속도는 고객으로부터 주문을 받고 제품이나 서비스를 인도할 때까지 걸리는 시간을 말하는데 고객이 기업체인 경우 흔히 리드타임(lead time)이라고도 한다. 주어진 납품 시간은 복잡하고 고객화된 기계에서는 1년일 수도 있고, 외과수술에서는 몇 주일일 수도 있으며, 응급차에서는 몇 분일 수도 있다. 생산능력에 여유를 갖추어서 리드타임을 줄이기도 하고, 제조업에서는 재고를 충분히 비축하여 리드타임을 줄이기도 한다. 정시납품은 납품약속 시간을 지키는 것이다. 예를 들어 항공회사는 예정 도착 시간 15분 이내에 도착하는 항공기의 비율로 정시납품을 측정할 수 있다. 제조업에서는 구매자와 약속한 납품 시간에 제품을 인도하는 비율로 정시납품을 측정하며, 대개의 경우 95% 수준을 목표로 한다. 정시납품이 중요하지 않은 프로세스는 거의 없지만, 정확한 시간에 투입물이 제공되어야 하는 JIT

프로세스에서는 특히 그 중요성이 더하다. 개발속도는 초기의 아이디어 창출에서 최종적인 설계 및 생산까지의 시간, 즉 새로운 제품과 서비스가 얼마나 빨리 시장에 도입되는가를 측정하는 것이다. 제품 개발과정에는 마케팅, 판매, 서비스 및 제품 개발, 운영부서가 모두 관련되어 있기 때문에 개발 속도를 줄이려면 다양한 부서들을 조정하는 능력이 필요하다. 때로는 신제품에 들어갈 중요 부품을 생산하는 외부 공급자가 개발과정에 참여하기도 한다. 급격하게 사업환경이 변하면 새로운 제품과 서비스를 시장에 처음 도입하는 회사가 경쟁우위를 점할 수 있으며, 이를 선점우위 (first mover advantage)라 한다. 실제로 우리가 기억하는 최고의 브랜드들은 시장에 처음으로 진입한 선도 진입자들이인 경우가 많다. 미국 최초의 대학인 Harvard의 위상이나, 미국 최초의 수입 맥주인 Heineken의 시장지위는 오랜 세월 변함없이 그 분야에서 최고에 머물러 있으며, Coca-Cola, FedEx 등은 이제 브랜드라기보다는 하나의 제품군을 일컫는 보통명사화 되었다. 3M이 만든 스카치 테이프나 포스트잇도 브랜드라기보다는 제품명처럼 사용되고 있다.

3.2 운영전략

생산운영전략이란 기능전략의 하나로써 사업전략의 핵심부문이다. 생산운영전략은 기업의 목표와 전략의 테두리 속에서 전체적으로 조화되는 생산능력을 개발하고 전개하는 것을 포함하고 있다. 생산운영전략은 기업의 장기적인 경쟁전략을 최대로 지원함과 동시에 기업의 생산자원을 사용하기 위한 광범위한 정책 및 계획을 설정하는 것과 관련되어 있다. 생산운영전략이 기업전략 또는 사업전략과 일관된 내용으로 잘 수립되고 구현될 때에는 저렴한 원가, 고품질 제품, 제조상 유연성 같은 경쟁우위를 제공해 주어 경쟁력을 창출할 수 있다. Hayes와 Wheelwright는 생산운영전략을 특정능력의 집합을 달성하기 위한 생산구조와 하부구조에 대한 의사결정의 패턴으로 보고 있다. 한편 Hill(2000)은 생산운영전략은 생산활동에 통합된 지원을 함으로써 경쟁자보다 더 많은 주문을 획득하는데 그 목적이 있다고 주장하면서 생산시스템의 과업은 주문획득기준이어야 함을 지적하고 있다. 여기서 주문획득기준이란 고객이 제품을 구매하는 기준으로서 가격, 품질 및 신뢰성, 납품속도, 납기의 신뢰성 등을 의미한다. 따라서 생산운영전략은 독립적인 상태에서는 수립될 수 없으며 기업의 내외부의 많은 조직그룹과 영향을 주고 받으며 수립된다.

기업 및 사업단위에서 이러한 생산운영전략이 존재하지 않으면 전략적으로 중요한 생산운영결정을 상위관리 수준에서 소홀히 하게 되는 경우가 있다. 적절한 생산운영전략이 없으면 운영상의 위험이 내재하게 된다. 기타 계층의 전략과 마찬가지로 생산운영전략은 기업의 목표를 달성하는 수단이다. 따라서 생산운영전략은 생산기능 부문의 강점을 경쟁수단으로 하여 효과적으로 사용하며 경영목표 및 기업사명을 달성하는 수단이 되어야 한다.

그러므로 기업이 실제로 지향하고 있는 목표를 이해하고 그것이 생산부문의 의사결정패턴에 어떠한 의미를 주는지를 파악하는 것이 생산조직의 잠재력을 파악하는 선행조건이다. 따라서 생산기능부문의 역할은 단순히 여타 기능부문에서 개발한 기능전략들을 수행하는데 도움을 주는데 그치지 않고 기업이 추구해야 하는 경쟁우위를 달성하기 위해 보다 적극적인 역할을 수행하는데 있다. 오늘날 생산운영전략에 대한 관심은 환경변화나 경쟁이 심각해짐에 따라 더욱 커지고 있다.

서비스 기업의 운영전략에 대한 문헌의 수도 서비스 산업의 성장에 따라 빠르게 늘어나고 있는 추세이다. Hill과 Brown(2007)은 8개 서비스 조직에 대한 사례 연구를 통해 조직 내부의 전략적 적합도 수준을 시각적으로 보여주는 전략적 프로파일링 프레임워크를 제시하였다. Johnston(2005)은 기존의 서비스운영관리 논문을 통하여, 품질, 생산성 및 효율성 측면에서 중요한 문제들에 대한 해답을 제시할 지식을 서비스 영역에 적용하기 위한 방법에 대하여 논하고 있다. Aranda와 Gil(2004)은 서비스 운영전략에서의 고객화의 장·단기적 효과에 대하여 논하고 있으며, Time, Space, Scale, Scope의 4 가지 차원에서 서비스 운영전략의 계획 및 실행에 대하여 설명하고 있다.

IV. 서비스 기업의 운영전략

본 절에서는 서비스 유형별로 운영전략이 어떻게 달라져야 하는지를 설명하고자 한다. 서비스 기업이 운영전략을 수립하기 위해서는 먼저 경쟁의 우선순위를 결정하여야 한다. 서비스 기업의 경쟁의 우선순위 결정과 관련하여 가장 중요한 두 가지 의사결정은 그 기업이 원가(low cost)로 경쟁을 할 것인가 아니면 유연성(flexibility)으로 경쟁할 것인가라는 선택과 일관된 품질(consistent quality)로 경쟁할 것인가 아니면 최고의 품질(top quality)로 경쟁할 것인가라는 선택이라고 볼 수 있다. 우리가 제안하는 프레임워크에서는 우선순위를 결정하는 요소 중 원가, 품질, 유연성 등의 3가지 차원을 고려하여 2 개의 축을 사용한다. 즉, 낮은 원가를 추구하느냐 유연성을 추구하느냐가 하나의 축을, 일관된 품질을 추구하느냐 아니면 최고의 품질을 추구하느냐가 다른 하나의 축을 형성한다. 따라서 제안된 모형에는 4가지의 가능한 조합이 있으며 이를 표로 나타내면 <표 3>과 같다. 서비스 기업은 자신이 제공하는 서비스의 유형에 따라 적합한 경쟁력 요소의 조합을 선택하여야 할 것이다.

〈표 3〉 서비스 기업의 경쟁의 우선순위의 4가지 유형

		원가/유연성	
		낮은 원가	유연성
품질	일관된 품질	유형 I 일관된 품질/낮은 원가	유형 II 일관된 품질/고객화
	최고 품질	유형 III 최고 품질/낮은 원가	유형 IV 최고 품질/고객화

본 논문에서는 Schmenner(1986)가 제시하는 각각의 서비스 유형을 4 가지 경쟁력 조합에 대응시킨다. 2절에서 설명한 서비스 프로세스 매트릭스는 서비스 전달 시스템의 구성에 영향을 주는 주요한 두 요소인 고객과의 상호작용 및 고객화 정도와 노동 집약도로 서비스 산업을 네 유형으로 분류하였다. 서비스 기업이 고객화된 서비스를 전달하는가 혹은 표준화된 서비스를 전달하는가, 서비스 전달 프로세스에서 고객과의 접촉이 빈번한가 혹은 그렇지 않은가, 그리고 서비스 전달 프로세스가 노동집약적인가 자본집약적인가에 따라 기업이 추구해야 할 경쟁의 요소가 달라지며, 그에 따라 서비스 프로세스의 운영전략도 달라져야 할 것이다.

서비스 프로세스의 특성을 나타내는 두 축과 관련하여 주요한 경쟁력의 차원이 어떻게 달라지는지, 즉, 경쟁의 우선순위가 어떻게 변하는지를 살펴보자. 서비스 전달 과정에서 고객과의 상호작용이 낮거나 고객화 정도가 낮은 서비스를 제공하는 서비스공장과 대량서비스 등의 유형에 속한 기업일수록 서비스 프로세스의 고객화를 위한 유연성보다는 비용 절감을 통한 낮은 가격의 달성이 경쟁력 확보의 주요 수단이 된다. 반대로, 고객과의 상호작용과 고객화 정도가 높은 서비스점포와 전문서비스 등의 유형에 속한 기업일수록 높은 고객화를 달성할 수 있는 유연성을 갖춰야만 경쟁력을 확보할 수 있다. 서비스 프로세스 매트릭스를 구성하는 나머지 축인 노동집약도에 따라서도 서비스 기업이 추구 해야 할 경쟁의 우선순위가 달라진다. 노동집약도가 낮은 서비스공장과 서비스점포 등의 유형에 속한 기업일수록 제공하는 서비스가 일관된 품질 수준을 유지해야 하며, 노동집약도가 높은 대량서비스와 전문서비스 등의 유형에 속한 기업일수록 서비스가 경쟁기업에 비해 품질 우위를 달성함으로써, 즉, 산업 최고 품질을 달성함으로써 경쟁력을 확보할 수 있다. 위의 논의를 종합하여 볼 때 경쟁의 우선순위의 4 가지 유형과 서비스 프로세스의 4 가지 유형과의 적합관계는 〈표 4〉와 같이 요약될 수 있다.

〈표 4〉 서비스 유형과 경쟁의 우선순위 유형과의 적합 관계

		비용/유연성	
		낮은 원가	유연성
품질	일반된 품질	서비스공장	서비스점포
	최고 품질	대량서비스	전문서비스

위의 표를 바탕으로 하여 각 서비스 유형에 적합한 운영전략을 보다 상세히 제시하여 보자. 서비스공장 형 기업은 제조업과 유사한 운영전략이 가능하며, 전문서비스 형 기업은 전문적 지식에 기반한 일대일 서비스를 제공하는 것을 의미하기 때문에 일반된 운영전략을 도출하기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 이 4 가지의 운영전략 유형 중 유형 II와 III의 운영 전략의 특성을 중점적으로 살펴보겠다.

4.1 유형 I 에 속한 기업(서비스공장)의 운영전략

서비스 공장(service factory)은 주로 일상적인 업무를 반복적으로 시행하는 서비스 조직에 해당된다. 낮은 상호작용과 고객화 정도 그리고 낮은 노동집약도를 가지고 있다. 항공업과 화물업, 호텔업과 휴양 및 여가업 등이 이에 속하며, 경쟁우위를 높일 수 있는 수단으로 서비스를 활용하는 제조기업, 혹은 제품과 서비스의 결합된 형태로 보는 견해도 있다(Rhian et al. 1992). 서비스공장은 전통적인 제조업과 매우 유사한 특성을 가지고 있으며(Schmenner, 1986), 나머지 3 유형의 서비스 기업에 비해 서비스 산업화(service industrialization)와 서비스 표준화(service standardization)가 많이 진행되어 제조업에서 볼 수 있는 효율성의 이점을 누리고 있다(Schmenner, 1986). 서비스 공장에 속하는 운수/창고/통신업은 1980년부터 2002년까지 총요소생산성이 제조업의 연평균 3.4%보다도 높은 연평균 3.5% 상승, 다른 서비스업에 비해 높은 생산성 향상 수치를 기록하였다는 사실은 이를 뒷받침한다.

따라서, 서비스공장 기업은 혁신 활동을 추진할 때에도 제조업의 혁신 활동을 벤치마킹 할 수 있을 것이다. 즉, 서비스공장 기업은 서비스점포나 대량서비스, 전문서비스 기업에 비해 계량화된 데이터를 수집하기가 용이하며 프로세스 역시 상대적으로 명확하게 정의되어 있어 서비스 기업의 혁신활동의 문제점으로 지적되어 온 프로세스 정의와 성과 측정의 어려움(박성현, 2000, 이종관, 2000)을 상당부분 극복될 수 있다. 서비스공장 기업은 비교적 낮은 고객화 수준을 가진 서비스를 노동집약도가 낮은 프로세스에 의해 대량으로 제공하기 때문에 비용감소와 서비스 품질의 일관성에 초점을 맞춘 운영전략이 바람직하다.

4.2 유형Ⅱ에 속한 기업(서비스점포)의 운영전략

고객과의 상호작용과 고객화 정도가 높고 노동집약도가 낮은 기업들은 서비스점포로 분류되며, 병원과 자동차 수리업 등이 이 분류에 속한다. 보통 몇몇 전문가에 의한 지식이나 기술에 의존하여 서비스를 제공하는 유형에 해당한다. 고객의 요구에 따라 여러 가지의 다른 프로세스가 존재하기 때문에, 프로세스 전체의 평균 비용이나 평균 사이클 타임 등의 평균적인 개념 보다는 개별 프로세스가 고객들의 요구를 얼마나 정확히 만족시키는가가 중요하다.

서비스점포의 운영전략은 프로세스의 유연성 제고를 통한 고객화와 일관된 품질을 유지하는 것에 초점을 두고 추진되어야 한다. 서비스점포가 제공하는 서비스는 높은 고객화 수준을 특징으로 한다. 따라서, 고객별로 원하는 서비스가 상이하며 서비스 프로세스에 대한 고객의 개입도 빈번하게 일어난다. 이러한 개별 고객의 상이한 요구를 즉각적으로 만족시키고 고객의 프로세스 개입으로 인해 발생하는 상황들에 대처하여 서비스를 제공할 수 있도록 서비스 프로세스의 유연성을 높이는 것이 중요하다. 서비스 프로세스의 설계 단계에서부터 프로세스의 유연성을 고려하여야 한다. 서비스점포의 경우, 고객은 자신이 제공받고자 하는 서비스 상품(what)은 고도로 개별화하여 선택할 수 있지만, 어떠한 프로세스를 통해(how) 전달할 것인지 까지 선택하는 경우는 드물다. 즉, 고객이 스스로 프로세스 내에서 루트를 결정하기 보다는 종업원이 계속해서 고객과 접촉하면서 피드백을 주고 받는 과정에서, 혹은 미리 정해진 설비에 의해 고객이 취하는 경로와 프로세스가 통제 된다. 따라서 고객화가 낮은 서비스 산업에 비해 비용 추적은 용이하다.

서비스점포는 낮은 노동집약도의 특성으로 인해 최고 품질보다는 일관된 품질에 초점을 두어야 한다. 서비스점포는 서비스 전달 과정에서 노동력보다는 설비에 의존하는 비중이 크다. 설비에 의해 발생한 결함은 서비스 품질의 차원을 넘어 서비스 실패로 직결될 가능성이 높으며, 이는 일관된 품질의 서비스를 제공하는 것을 불가능하게 한다. 또한 설비에 의해 발생한 결함은 노동력에 의해 발생하는 결함보다 규모와 실패비용이 크다. 따라서, 설비 비중이 큰 서비스점포는 설비로 인해 발생하는 결함을 최소화 하기 위해 설비관리를 통한 설비의 오류 방지에 중점을 두는 것이 바람직하다. 서비스점포는 프로세스 설계 단계에서부터 프로세스의 유연성을 제고하고 설비의 고장이나 오류를 방지하도록 함으로써, 발생한 결함을 제거하는 것이 아니라 결함을 발생시키는 원인 자체를 제거해야 한다. 서비스점포는 설계단계에서부터 분산이 적으면서 유연한 프로세스를 설계함으로써 고객화된 서비스를 일정하게 제공하는 것을 목표로 해야 한다.

4.3 유형Ⅲ에 속한 기업(대량서비스)의 운영전략

노동집약도는 높으나 고객과의 상호작용 및 고객화 정도가 낮은 서비스 기업은 대량서비스에 속

한다. 서비스공장보다 전문화가 덜 되었고 보다 업무가 다양화되어 있으며 규모는 큰 경우에 해당된다. 소매업과 도매업, 금융업 등이 대량서비스로 분류된다.

대량서비스의 운영전략은 비용 감소와 최고 품질, 즉, 경쟁기업에 대한 품질의 상대적 우위를 확보하는 것에 초점을 두어야 한다. 대량서비스가 제공하는 서비스는 낮은 고객과의 상호작용 및 고객화 정도의 특성을 갖기 때문에, 여기에 속한 기업들의 운영전략은 비용감소에 초점이 맞추어 져야 한다. 대량서비스가 비용감소에 초점을 두어야 하는 근거는 두 가지로 제시할 수 있다. 대량서비스는 표준화된 서비스를 대량으로 제공하므로, 가격이 매우 중요한 경쟁력의 요소이다. 때문에, 프로세스 내에 존재하는 잠재적인 고비용을 절감함으로써(Schmenner, 1986) 규모의 경제를 통한 효율성을 달성하고 가격 경쟁력을 추구하게 된다. 뿐만 아니라, 고객과의 상호작용 정도가 낮기 때문에 프로세스 내에서의 경로 선택과 통제가 서비스 종업원에 의해 이루어 지는 비중보다 고객 스스로에 의해 선택되는 비중이 높다. 그러므로, 서비스 프로세스 내에서 개별 고객이 취할 수 있는 경로가 매우 다양하게 존재하며, 종업원이나 서비스 기업은 그것을 일일이 통제하거나 파악하기가 매우 어려우므로 그에 따른 비용 추적과 관리가 어렵다(Brignall et al., 1991). 여기에서, 고객 스스로에 의해 경로가 선택된다는 것은 고객화 정도가 높다는 것과 구분하여 이해할 필요가 있다. 고객화가 높다는 것은 프로세스가 정해져 있지 않고 고객의 선호를 만족시키기 위해 서비스 프로세스 자체를 유연하게 변화시키거나, 때에 따라서는 새로운 프로세스를 창조함으로써 다양한 서비스를 제공하는 것을 의미한다(Schmenner, 1986). 반면, 노동집약도가 낮음으로 인해 프로세스 내의 경로가 고객 스스로에 의해 선택된다는 것은 프로세스 내에는 사전에 정해진 선택대안이 여러 개 존재하나, 그 대안들의 이용가능 여부(availability) 역시 사전에 정해져 있어 고객은 그 범위 내에서만 선택할 수 있음을 의미한다. 예를 들어, 서비스점포에 속하는 대표적인 산업인 의료업은 높은 고객과의 상호작용과 고객화 수준을 가진다. 병원에서 환자가 경험하는 프로세스(혹은 처치)는 환자의 증세에 따라 달라지며, 의사들은 환자의 피드백에 따라 자신들이 제공하는 서비스를 평가하고 변경하게 된다. 반면에, 대량서비스에 속하는 대형 할인점에서는 고객은 자신이 구매하고자 하는 물건에 따라 다른 동선을 취하게 되지만, 고객이 구매할 수 있는 물건은 "재고가 있는" 제품으로 미리 정해져 있으며, 고객이 경험하는 프로세스와 종업원과의 상호작용 역시 제품 선택, 대금 계산과 지불로 매우 간결하며 제약적이다.

또한 대량서비스는 높은 노동집약도의 특성을 가지고 있기 때문에 적절한 종업원의 선발, 교육 및 훈련을 통해 종업원의 능력을 제고함으로써 경쟁기업에 대해 품질상의 우위를 달성하는 것에 초점을 두어야 한다. 서비스 전달 과정에서 설비보다는 종업원의 역할 비중이 상대적으로 중요한데, 노동집약도가 높은 서비스 프로세스에서는 설비에 의한 결함보다 인적자원에 의한 결함의 발

생 확률이 더 높으며, 인적자원에 의해 발생하는 서비스 실패나 품질의 변동은 설비에 의해 발생하는 서비스 실패와 품질 변동에 비해 규모나 회복 비용이 작다. 또한, 노동력에 의해 발생하는 변동은 고객이 인지하는 품질 수준에만 영향을 미치고 서비스 실패까지 이어지지 않는 경우가 일반적이다. 따라서, 서비스의 일관성이 어느 정도 확보된 대량서비스 기업의 경우, 고객만족도를 높이기 위해서는 경쟁자와 차별되는 최고 품질을 추구하여야 한다. 이때, 고객이 인지하는 서비스 품질에 종업원이 미치는 영향이 매우 크기 때문에, 대규모의 설비 투자 없이도 종업원을 활용하여 최고 품질의 달성이 가능하다. 즉, 대량서비스 기업이 제공하는 서비스는 인적자원을 활용한 부가가치를 창출할 수 있는 여지가 많이 존재하며, 따라서 종업원의 선발, 교육을 통한 종업원의 역량 향상에 비중을 두어야 한다. 적절한 종업원 선발과 교육을 통하여 각 종업원이 고객과의 접촉 시 친절하게 응대함으로써 고객이 서비스를 좀 더 "예외적"이거나 "인간적"으로 느끼게 되면, 고객은 이를 최고 품질로 인식하게 된다. 이러한 종업원을 활용한 서비스 품질 향상은 프로세스 전체를 대폭적으로 혁신하거나 새로운 프로세스와 상품을 개발함으로써 품질을 향상시킨다기 보다는 피드백을 통해서 프로세스 내에 존재하는 결함의 원인들을 지속적으로 제거해 나가면서 종업원의 능력을 향상시켜 최고 품질을 달성하는 것이기 때문에, 지속적인 종업원 교육과 관리가 핵심적으로 뒤따라야 할 요소이다.

4.4 유형IV에 속한 기업(전문서비스)의 운영전략

전문서비스는 다양한 조직구성원에 의해 수행되는 높은 고객화와 노동집약도를 결합한 지식 기반 서비스로, 법률가와 회계사 등이 이 유형에 속한다. 일반적으로 전문서비스 기업은 고객마다 개별적인 서비스를 제공하므로, 프로세스가 표준화 되어 있지 않은 경우가 대부분이며, 이러한 기업의 관리적인 문제는 매우 개별적이며 규모가 작은 경우가 많다(Schmenner, 1986). 따라서, 각 고객의 여건에 맞게, 혹은 고객마다 상이한 프로세스를 적용하여 고객지향적 운영전략을 사용하는 것이 바람직하다.

전문서비스 기업이 취하는 높은 고객화와 높은 노동집약도를 가진 프로세스는 유연성과 최고 품질을 추구하는 것이 알맞다. 법률가나 회계사 등을 찾는 고객들은 대개 고도로 고객화되고 전문적인 고품질의 서비스를 기대하게 마련이므로 이를 충족시키기 위해서는 서비스 프로세스를 유연화하여 고객의 욕구를 만족시키는 동시에 최상급의 서비스를 제공하는 것이 중요하다.

지금까지 서비스 기업의 경쟁의 우선순위와 서비스 유형별 운영전략에 대해 살펴보았다. 다음의 <표 5>는 본 연구의 내용을 요약하고 있다.

〈표 5〉 서비스 프로세스 유형별 운영전략의 특성

		유형 I (서비스공장)	유형 II (서비스점포)	유형 III (대량서비스)	유형 IV (전문서비스)
프로세스 특성	고객과의 상호 작용/ 고객화	매우 낮음	높음	낮음	매우 높음
	노동집약도	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
	고객의 프로세스개입	드물	빈번	보통	빈번
	종업원의 재량	매우 낮음	높음	낮음	매우 높음
	결함 발생 원인	설비	설비	인적자원	인적자원
	고객의 서비스품질평가	결과물에 초점	서비스 전달과정과 결과물에 초점	결과물에 초점	서비스 전달과정에 초점
운영 전략	경쟁의 우선순위	일관된 품질과 비용 절감	일관된 품질과 유연성	최고 품질과 비용 절감	최고 품질과 유연성
	차별화	표준화된 서비스	고객요구의 수용	제한된 서비스 구색, 종업원의 친절	고객 요구의 수용, 종업원의 친절과 전문 지식
	효율성 제고 방안	낭비 제거를 통한 비용의 절감	고객화에 대한 신속한 대응으로 사이클 타임 감소	낭비 제거를 통한 비용의 절감	고객화에 대한 신속한 대응으로 사이클 타임 감소
	결함 발생의 결과	서비스 실패	서비스 실패	고객만족 저하	고객만족 저하
	결함에 대한 대응	결함의 발생 원인의 제거	결함의 발생 원인의 제거	결함의 제거	결함의 제거

V. 결론

서비스 산업의 비중이 폭발적으로 증가하고 서비스 산업의 산업화, 즉, 대형화 및 제조업화가 진행됨에 따라 서비스 산업의 경쟁력 제고 방안에 대한 보다 체계적인 접근이 필요하게 되었다. 서비스 산업의 경쟁력을 제고하기 위한 방안은 여러 가지 차원에서 접근할 수 있을 것이나 본 논문에서는 운영관리의 관점에서 효과적인 운영전략의 수립의 틀을 제공하고자 하였다. 특히 서비스 기업의 프로세스 특성을 고려한 경쟁의 우선순위의 결정과 효과적 운영전략 수립 방안을 제시하고 하였다.

서비스 기업의 운영전략과 관련하여 기업이 내려야 하는 중요한 의사결정 2 가지는 (1)가격으로 경쟁할 것인가 아니면 고객화를 통해 차별화된 가치를 제공함으로써 경쟁할 것인가와 (2) 일관된

서비스 품질을 추구할 것인가 아니면 경쟁기업에 대한 상대적 품질 우위를 확보할 것인가 이다. 이 2 가지 선택을 기반으로 2 가지 축을 만들어 경쟁력 우선순위의 유형을 나누었다. 즉, 비용/유연성에 대한 축과 품질(일관된 품질/최고 품질)에 대한 두 축을 사용하여 서비스 기업의 경쟁의 우선순위의 유형을 4 가지로 나누었다. 다음으로 경쟁력 우선순위의 4 가지 유형을 Schmenner (1986)가 제시한 4 가지 서비스 유형에 대응시켜 각 유형별 운영전략을 제시하였다. 즉, 서비스 공장의 경우에는 낮은 원가와 일관된 품질을, 서비스점포의 경우는 유연성과 일관된 품질을, 대량 서비스의 경우는 낮은 원가와 최고 품질을, 전문서비스의 경우는 유연성과 최고 품질을 추구하는 하이어야 한다는 것이다.

본 연구는 중요도가 점점 증대되고 있는 서비스 산업의 운영전략에 대한 체계적인 틀을 제공하고 있다는 점에서 그 의의가 있다고 할 수 있다. 하지만 일반적으로 운영관리에서 제시되는 경쟁력의 4 가지 차원, 즉, 원가, 품질, 유연성, 시간들 중 처음 3 가지 차원만을 사용하여 경쟁력 우선순위의 유형을 구분하고 있다는 한계점을 갖고 있다. 앞으로 이루어질 연구에서는 마지막 요소인 시간 차원도 포함할 수 있는 프레임워크를 개발하는 것이 필요할 것이다.

참 고 문 헌

1. 김연성 외, 서비스 경영, 법문사, 2002.
2. 박성현 외, 6시그마 이론과 실제, 한국표준협회, 2000.
3. 박성현, "서비스 산업에서의 6 시그마 도입과 추진전략," 경영정보논총, 제 12권 제 1호, 2000.
4. 이진우, 서비스 산업 성장 부진의 원인과 정책 시사점, 산업연구원, 2003, 10.
5. 이유재, 이준엽, "서비스 품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰: KS-SQI 모형의 개발과 적용," 마케팅연구, 제 16권 1호, 2001.
6. 조영대, 서비스학개론, 현학사, 2003.
7. Antony, J. and Banuelas, R., "A strategy for survival, *Manufacturing Engineer*," Vol. 80 No. 3, pp. 119-21, 2001.
8. Apte and Nath, *The Size, Structure and Growth of the US Information Economy*, 2004.
9. Aranda, D.A. and Maria J. Alvarez Gil, "Long and short-term effects of customisation on the service operations strategy," *International Journal of*

- Services Technology & Management*, Vol. 5 Issue 3, p233-246, 2004.
10. Brignall, T.J., Fitzgerald, L., Johnston, R. and Silvestro, R. (1991), "Product costing in service organizations". *Management Accounting Research*, Vol.2, pp.227-48.
 11. Chase, "R. Where Does the Customer Fit in a Service Operation?" *Harvard Business Review*, 56, pp. 137-142, 1978.
 12. Fitzsimmons J.A. and Fitzsimmons M.A., *Service Management*, Mc-Graw Hill, 1994.
 13. Garvin, D.A., "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1987.
 14. Heskett, J.L., W.E. Sasser, Jr., and C.W.L. Hart, *Managing for Quality and Productivity Gains, Service Breakthroughs: Changing the Rules of Games*, Free Press, 1990.
 15. Hill, Terry. *Manufacturing Strategy: Text and Cases*, 3rd ed. Homewood, IL, Irwin/McGraw-Hill, 2000.
 16. Hill, A. and Steve Brown, "Strategic profiling: A visual representation of internal strategic fit in service organizations," *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, No. 12, 2007.
 17. Jemke, R., and D. Sharp, *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care*, Plume, 1990.
 18. Johnston, R., "Service operations management: from the roots up," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 Issue 12, p1298-1308, 2005.
 19. Kelley, Scott W., James H. Donnelly, Jr., and Steven J. Skinner (1990), "Customer Participation in Service Production and Delivery," *Journal of Retailing*, Vol. 56, no. 3, Fall
 20. Lovelock, C.H., "Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insight." *Journal of Marketing*, vol. 47, Summer, 1983.
 21. Lovelock, C.H. and L. Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd edition, Prentice Hall, pp. 50-72, 2002.

22. Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L., "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of marketing*, Fall 1985.
23. Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L., "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64(Spring), 12-40
24. Rhian Silvestro, Lin Fitzgerald and Robert Johnston, "Towards a Classification of Service Processes," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.3, No.3, 1992, pp.62-75.
25. Roger W. Schmenner, "How Can Service Businesses Survive and Prosper?" *Sloan Business Review*, Vol. 27, No.3, pp. 21-32, 1986.
26. Roger W. Schmenner, "Service Businesses and Productivity," *Decision Sciences*, Vo.35, No. 3, pp. 333-347, 2004.