

# 제조 프로세스와 서비스 프로세스의 차이가 서비스 운영전략에 주는 시사점

박 상 옥\* · 박 다 현\*

## 《目 次》

요약	Ⅲ. 서비스 운영전략
I. 서론	Ⅳ. 결론
Ⅱ. 서비스의 정의와 특성	

## 요약

기업의 운영전략을 고찰한 과거 연구들의 대부분은 제조업을 중심으로 이루어져 왔으며 그 영향으로 많은 기업들은 서비스 기업의 운영전략의 수립에 있어서도 제조업의 전략을 그대로 가져다 쓰는 우를 범해 왔다. 그러나 서비스는 제품과 명백히 다른 특성을 가지고 있으므로 이를 고려한 전략 수립이 필요하다. 서비스는 무형적이고 이질적이며, 생산과 소비가 분리될 수 없고 생산과 동시에 소멸된다는 특성을 가지며 이로 인해 제조업과는 다른 운영상의 어려움이 발생한다. 본 논문에서는 이러한 서비스 특성들로 인해 발생하는 운영적 이슈들을 정리하고, 이들이 서비스 운영 전략에 주는 시사점을 고찰해 보도록 한다.

## I. 서론

산업의 발전단계에 관해서는 여러 견해가 있으나 Bell(1973)은 인류의 사회 발전 단계를 전기 산업 사회, 산업 사회, 및 후기산업 사회의 3단계로 분류한 바 있다. 여기서 그는 후기산업 사회의 가장 큰 특징으로 3차 산업인 서비스 산업의 발달을 들었다. 이처럼 경제가 선진화함에 따라 서비스 산업이 경제에서 차지하는 비중이 높아지는 "경제의 서비스화"가 빠르게 진행되고 있다. 우리나라 경제에서 서비스 산업이 차지하는 비중 역시 1975년의 GDP의 43.6%에서 꾸준히 증가하여

\* 서울대학교 경영대학

2007년 현재 GDP의 57.6%에 이르고 있다(한국은행 국민계정, 2007). 이와 함께, 경제 자유화에 따라 제조업뿐만 아니라 서비스업의 경쟁 역시 국경을 뛰어 넘은 글로벌한 경쟁의 양상을 띠게 되었다. 그 결과 서비스 기업의 경쟁이 그 어느 때 보다 치열해 지면서, 서비스 기업의 운영전략에 대한 필요성이 대두되고 있다. 그러나 많은 서비스 기업들은 서비스 운영전략을 수립함에 있어 제조업의 운영 전략을 그대로 모방하거나, 혹은 반대로 서비스 기업의 프로세스는 각기 너무나 다른 특성을 가지고 있기 때문에 운영 전략을 수립하는 것은 의미가 없다고 주장해 오고 있다(Schmenner, 1986; Silvestro et. al., 1992).

그러나 제조업과 다른 서비스의 고유한 특성을 이해하고, 이를 고려한 운영전략을 수립한다면 이는 서비스 기업의 경쟁력을 향상시키는 데에 큰 도움이 될 것이다. 이러한 필요성에서, 본 연구는 서비스의 특성에 대해 정리하고, 이것들을 통해 운영 전략 상의 시사점을 도출해 보고자 한다.

## II. 서비스의 정의와 특성

### 2.1 서비스의 정의

과거, 기업의 운영전략, 혹은 생산전략에 대한 연구는 대부분 제조업을 중심으로 이루어져 왔다. 그러나 서비스 산업은 제조업과 구별되는 고유한 특성을 지니고 있기 때문에 제조업에서 이루어진 연구를 서비스 산업의 운영전략 수립에 그대로 적용하는 것은 바람직하지 않다. 따라서 서비스 운영전략을 수립함에 앞서 먼저 서비스란 무엇을 뜻하는지, 그리고 제조업과 구별되는 서비스 산업의 고유한 특성은 무엇인지를 고찰하는 것이 필요하다.

서비스는 그 다양성으로 인해 정의하기가 매우 어렵다. Kotler(1988)는 서비스를 일방이 타인에게 제공할 수 있는 활동이나 혜택으로서 무형적이고 소유될 수 없는 것으로 정의하였으며, Quinn et al.(1987)은 산출물이 물적인 제품이나 구조물이 아니고 생산되는 시점에서 소멸되고 구매자에게 무형적인 형태의 가치를 제공하는 모든 경제적인 활동을 포함하는 것이 서비스라고 정의하였다. Berry(1980)는 제품은 유형물, 고안물, 객관적 실체인 반면 서비스는 무형의 활동이나 노력이라고 한 바 있으며, Bessom(1973)은 "자신이 수행할 수 없거나 하지 않는 활동, 만족, 그리고 혜택으로서 판매될 수 있는 것"으로 서비스를 정의하였고, Rathmel(1966)은 서비스를 "시장에서 판매되는 무형의 제품"이라고 정의하였다.

국내에서도 서비스에 대한 정의가 여러 연구자들에 의해 이루어 졌다. 이유재(1999)는 서비스를 무형적 성격을 띠는 일련의 활동으로서 고객과 서비스 종업원의 상호관계에서 발생하며, 고객의 문제를 해결해 주는 것으로 정의하였다. 차길수(1997)는 사람, 제품, 정보를 주 변환대상으로

한 생산 공정 그 자체를 상품화 한 것이라고 정의하였고, 김성혁(1991)은 서비스는 2차간(dyadic)의 상황에서 육체면, 정신면의 통합으로서 발휘되는 인간적 활동으로 정의하였다.

이를 종합하면 크게 두 가지 접근법으로 서비스의 정의를 정리할 수 있다. 첫째, 서비스는 제공자가 상대방에 제공하는 행위(act) 또는 수행(performance)이다. 둘째, 서비스는 특정 장소와 시간에 고객에게 일정한 가치(value)를 창출하거나 편익(benefit)을 제공하는 경제적 활동이다(김연성 외, 2002).

## 2.2 서비스의 특성

제품과 서비스의 주요한 차이는 제품은 “생산 되는” 반면, 서비스는 “수행된다”는 데 있다(이종관, 2000). 서비스 특성을 고찰한 과거 연구들은 서비스의 특성을 크게 무형성(intangibility), 이질성(heterogeneity), 생산과 소비의 비분리성(simultaneity, inseparability), 소멸성(perishability)의 네 가지로 정리하고 있다.

### (1) 무형성(intangibility)

제품(goods)과 서비스를 구분 짓는 서비스의 가장 중요한 특성으로 흔히 언급되는 것은 서비스가 무형이라는 것이다. 모든 서비스는 아니지만, 대부분의 서비스는 객관적인 형태를 띠거나 감지되지 못한다. 서비스의 무형성(intangibility)이란 서비스의 실체를 보거나 만질 수 없다는 것을 뜻한다.

그러나 많은 경우 서비스는 유형적 요소(호텔의 방, 비행기 좌석, 주문한 음식)를 수반하지만, 이는 서비스 프로세스를 구성하는 요소에 불과한 것으로 엄밀히 말해 서비스 그 자체는 아니다. 즉, 유형의 재화를 소유하고 이용함으로써 누리는 편익은 주로 물리적인 것인데 반해, 서비스의 편익은 수행(performance)의 성격에 따르게 된다. 이처럼 서비스를 생산하고 고객에게 전달하는 과정에서 유형적 요소가 사용되거나 동반되는 경우가 있기는 하지만, 서비스 그 자체는 형태가 없는 무형적인 것이다.

서비스의 이러한 무형적인 특성 때문에 재화(goods)의 구입은 곧 그것을 소유하는 것을 의미하지만, 서비스를 구매한다고 해서 그것을 소유할 수는 없다. 때문에 서비스 고객은 서비스에서 제공되는 유형적 요소를 소유하거나 다른 장소로 옮겨갈 수도 없다.

### (2) 이질성(heterogeneity)

서비스는 서비스 제공자나 서비스를 제공받는 고객, 장소와 시간에 따라 달라지는 이질성

(heterogeneity)을 띤다. 서비스를 생산하고 고객에게 전달하는 과정에는 여러 가변적인 요소가 존재하기 때문에 그러한 요소들에 따라 서비스의 결과물이 다를 가능성이 높다. 예를 들어, 같은 서비스라도 그것을 제공하는 종업원에 따라 제공되는 서비스의 내용이나 질이 달라질 수 있다. 아무리 같은 서비스를 받아도 그것을 제공 받는 고객에 따라 저마다 서비스를 다르게 느낄 수도 있다. 혹은, 서비스를 제공하는 시간과 장소 등에 따라 서비스의 산출물이 영향을 받는 경우도 발생할 수 있다. 이러한 이질성으로 인해 서비스 경영은 제조업의 경영과는 다른 차원의 문제를 안게 된다. 즉, 서비스 품질에 대한 보증과 관리, 서비스 생산과 전달의 표준화가 어려우며 결과적으로 그 생산성이나 품질의 측정도 매우 까다롭다. 이에 대한 논의는 다음 장에서 좀 더 다루도록 하겠다.

### (3) 생산과 소비의 동시성, 비분리성(simultaneity, inseparability)

서비스는 생산과 소비가 동시에 발생하는 동시성(simultaneity)을 가지고 있다. 즉, 대부분 제품의 경우 일단 생산한 후 판매되고 나중에 소비되는 반면 서비스는 서비스가 제공되는 동시에 고객에 의해 소비된다. 예를 들어, 자동차를 구입했다고 해서 이를 즉시 사용할 필요는 없으나, 스포츠 관람이나 연극, 음악 공연 등은 서비스가 생산되는 그 장소, 그 시점에서 즉시 소비된다. 생산과 소비의 동시성은 생산과 소비의 비분리성(inseparability)으로 표현할 수도 있는데 이는 고객이 없이 서비스의 생산과 전달이 불가능하다는 것을 의미하는 것으로, 고객이 서비스의 편익을 누리기 위해서는 서비스 현장에 참여해야 한다는 것을 의미한다. 생산과 소비의 동시성은 서비스 품질 관리나 수요와 공급의 균형을 특히 어렵게 만드는데, 이에 대해서는 다음 장에 좀 더 깊이 논의하기로 한다.

### (4) 소멸성(perishability)

판매되지 않은 제품은 재고로 보관해 둘 수 있는 반면, 서비스는 판매되지 못한 경우 사라지고 만다. 또한, 제품은 생산된 곳으로부터 다른 곳으로 이동이 가능하지만, 서비스는 다른 곳으로 이동할 수도 없다. 이러한 서비스의 소멸성(perishability) 역시 서비스산업의 운영적 이슈를 야기한다.

## Ⅲ. 서비스 운영전략

앞장에서 고찰한 서비스의 주요한 특성들로 인해, 제조업과 다른 서비스 산업의 운영적 이슈들이 발생한다. 서비스 기업들은 운영전략을 수립함에 있어 다음과 같은 사항들을 고려해야 한다.

### 3.1 서비스 재고의 불가능

서비스 운영상에서 가장 큰 이슈는 서비스를 재고로 쌓아 두기 어렵다는 점이다. 서비스는 무형이며(intangible), 생산과 동시에 소멸되어 버리기(perishable) 때문에 재고로 저장하는 것이 불가능하다(Sasser, 1976; Bateson, 1977; Berry, 1980; Langeard et al., 1981; Karmarkar and Pitbladdo, 1995). 게다가, 서비스는 생산과 소비가 동시에 일어나기 때문에(simultaneous), 고객이 도착하기 전에 미리 생산해 두는 것이 불가능하다(Sampson, 2001). 고객이 없이 서비스가 제공된다는 것은 완전한 낭비일 뿐이다.

스키복과 같이 계절에 따라 수요의 변동이 매우 큰 제품이 있는 것과 같이, 서비스 중에도 계절이나 요일, 시간에 따라 수요가 급변하는 서비스가 있다. 스키장이나 해수욕장은 계절에 따라 수요가 급변하는 서비스의 대표적인 예이며, 종교단체나 놀이동산 등은 요일에 큰 영향을 받는 서비스이다. 식당과 같은 서비스업은 식사시간에 수요가 몰리는 서비스의 예라 할 수 있다. 제조업의 경우, 적절한 재고를 비축해 둬으로써 계절 등의 요소에 따라 수요가 폭발적으로 증가하더라도 이에 대응할 수 있고, 반대로 수요가 생산능력(capacity)보다 낮은 경우 미래 수요를 대비해 미리 생산해 두어 비축하는 것이 가능하다. 즉, 제조업에서는 어느 정도의 재고 비용만 감수한다면 재고를 통해 수요와 공급의 균형을 달성하는 것이 가능한 것이다. 반면, 서비스는 재고로 저장하는 것이 불가능하기 때문에 수요와 공급의 균형을 달성하는 것이 상대적으로 더 어렵다. 서비스의 재고 불가능 때문에 과잉 생산능력으로 인한 손실과 생산능력 부족으로 인한 판매기회의 상실이라는 문제가 발생한다. 서비스 수요보다 서비스 공급능력(대부분의 경우 인력)을 더 많이 가지고 있는 경우, 초과되는 서비스 공급능력은 고스란히 과잉 생산능력 보유로 인한 손실이 된다. 왜냐하면 남은 서비스 인력이나 생산능력을 추후 수요가 증가할 때를 대비하여 재고로 비축하는 것이 불가능하기 때문이다. 반대로 서비스 공급능력보다 더 많은 수요가 발생할 경우, 서비스를 제공받기 위한 고객의 대기가 발생하게 되는데, 만약 고객이 대기가 지나치게 길다고 판단한 경우 서비스를 받는 것을 포기하거나 다른 대안을 선택하게 되고, 서비스 기업은 판매기회를 상실하게 된다. 이러한 맥락에서 고객의 대기, 혹은 대기 시간(waiting time)을 “고객재고(customer inventory)”라 표현하기도 하며, 이러한 고객재고는 유지비용(holding cost)이 매우 높고, 전통적인 제조업의 재고보다 훨씬 더 시간에 민감하다고 할 수 있다(Garnett et. al., 2002). 제조업의 재고유지비용은 월 단위로 계산되지만, 서비스 고객재고는 분 또는 시간 단위로 측정된다(Sampson and Froehle, 2006). 이처럼, 서비스에서는 시간이 중요한 요소이고 상당수 서비스에서는 대기시간이 서비스 품질을 결정하는 핵심요소가 되기 때문에(Lovelock and L. Wright, 2002) 서비스를 재고로 보관할 수 없는 것은 기업들에게 매우 중대한 제약이 될 수밖에 없다.

서비스의 재고 불가능으로 인한 문제점을 해결하기 위해서는 수요와 공급의 조화를 이루기 위한 전략이 필요하다. 이를 수요측면과 공급측면에서 나누어 생각해 볼 수 있다. 수요 측면에서의 수요와 공급의 조화를 이루기 위한 전략은 다음과 같다. 첫째, 서비스 기업은 예약과 같은 방법으로 수요를 관리할 수 있다. “고객재고”를 서비스가 이루어지는 장소에서의 대기의 형태뿐 아니라 예약(reservation)의 형태로 보관할 수 있다. 서비스 사이트에서의 대기는 시간에 매우 민감하지만, 예약을 미리 받아두면 서비스가 제공되는 곳에서 고객이 직접 대기하지 않고도 재고의 형태로 고객을 보관할 수 있을 뿐 아니라 수요에 대한 예측이 가능해져 수요의 변동에 대응할 수 있게 된다. 식당이나 항공 등 많은 서비스업에서는 이러한 예약제를 활용하여 그 수요를 예측하여 수요 불확실성으로 인해 발생하는 리스크를 회피하는 수단으로 활용하고 있다. 둘째, 적절한 가격정책을 통해 비수기와 성수기 간의 수요 변동성을 줄이는 전략을 취할 수 있다. 예를 들어, 항공업계나 호텔업계의 경우 수요가 적은 비수기나 주중에는 요금 할인을 통해 판매를 촉진하고, 성수기나 주말에는 더 높은 할증 요금을 부과하기도 한다. 많은 식당에서는 점심시간에 미리 정해진 메뉴로 구성된 점심세트를 판매하는데, 이것도 가격정책을 통한 수요 관리의 하나이다. 한정된 메뉴, 혹은 미리 정해진 메뉴를 할인된 가격에 판매함으로써 수요가 몰리는 점심시간의 고객이 점심세트를 선택하도록 유도하는 것이다. 이렇게 하면 불확실한 수요에 대비해 모든 종류의 식재료를 대량으로 구비해 둘 필요가 없어질 뿐만 아니라, 적은 종류의 메뉴를 대량으로 조리하기 때문에 서비스 효율성도 높이는 효과를 얻을 수 있다.

공급측면에서 서비스 기업은 공급능력의 유연성을 확보함으로써 수요와 공급의 조화를 꾀할 수 있다. 구체적으로 수요에 따라 생산계획을 변동하고 임시 직원 등의 채용을 통해 평소의 공급능력을 초과하는 수요에 대비할 수 있다. 또한, 유희시설이나 장비의 새로운 용도를 개척하며, 종업원 교육을 통하여 여러 가지 직무를 처리할 수 있는 능력을 갖게 하는 것도 방안이 될 수 있다. 예를 들어, 일부 스키장들은 여름에 슬로프를 골프장으로 활용하여 고객을 유치함으로써 비수기에도 일정한 수요를 창출하고 있다.

서비스의 재고 불가능성에 대한 한계를 극복하기 위한 또 다른 방안으로 “서비스 재고(service inventory)”의 개념이 연구되기도 하였다. 패스트푸드점에서 햄버거 패티를 미리 구워 둔다거나, 햄버거 완제품을 미리 만들어 둬으로써 고객의 주문이 들어옴과 동시에 전달할 수 있도록 하는 것과 같이 보조 재화를 재고화 함으로써 서비스 주문 전에 미리 생산할 수 있는 가능성을 제시하고 있다. 이처럼 보조 재화의 재고화에 대한 서비스 재고 이론은 서비스 재고 관리와 제조업의 재고 관리는 크게 다르지 않다고 보는 견해이다(Metter et. al., 2003).

서비스 재고에 대한 또 다른 연구로, Chopra(2005)는 위와 같은 보조재화의 재고화만을 서비

스 재고로 보는 견해는 “재고는 고객을 기다리는 완제품”이라고 보는 매우 좁은 의미의 정의라고 비판하면서 서비스 재고는 이보다 더 넓은 의미에서 “작업(work)을 저장하는 방법”을 포함하며, “고객의 도착 이전에 완료되는 모든 프로세스 단계”를 서비스 재고로 정의하였다. Marriott 호텔은 고객의 정보를 수집하여 데이터베이스화 해 두었다가 고객이 예약을 하면 이전 기록을 확인하여 고객이 선호하는 서비스(예를 들면 침구의 종류)를 객실에 미리 배치해 두는 “At your service”를 제공하고 있는데, 여기에서 저장된 고객 정보가 서비스 재고의 개념이라 할 수 있다. 또 다른 예로, 컨설팅 업체의 경우 진행 중인 프로젝트의 구성원 및 프로젝트 proposal을 작성하고 있는 컨설턴트를 제외한 잉여 인력은 industry study를 실시함으로써 향후 proposal의 작성 및 프로젝트 수행 시 활용할 수 있도록 할 수 있다. 이러한 서비스 재고 구축을 통해 서비스 품질과 스피드 등을 향상시킬 수 있다(Chopra, 2005).

서비스 기업은 서비스의 무형성을 고려하여 서비스 운영 전략을 수립할 때에 위와 같은 전략으로 수요와 공급의 불일치로 인한 낭비와 판매기회 상실에 대비할 수 있다.

### 3.2 서비스 제공 프로세스에 고객이 참여

서비스의 생산과 소비의 비분리성(inseparability, simultaneity) 때문에 정도의 차이는 있지만 대부분의 서비스 제공 프로세스에는 고객이 참여하게 된다. 이는 서비스 조직에 의해 조성된 무대에서 고객과 종업원이 상호작용을 통해 역할 수행을 하는 것으로 비유할 수 있다(원석희, 1997). 고객은 서비스에 참여함으로써 자신이 받고 있는 서비스에 영향을 미친다. 즉, 고객은 물리적, 정신적 투입을 통하여 서비스 생산에 참여한다(Cermark et. al., 1994; Silpakit and Fisk, 1985). 이런 점에서 고객은 공동생산자이며 부분 종업원(partial employee)이라 할 수 있다(Lovelock and Young 1979; yen 2004).

고객참여는 고객접촉(customer contact)과 혼동되기 쉬운데, 고객 접촉은 단순히 서비스 접점에서 서비스 제공자와 고객이 접촉하는 것만을 의미하는 반면, 고객참여는 서비스 프로세스에서 고객이 서비스 제공자와 상호작용을 통해 서비스에 영향을 미치는 것 까지를 의미한다는 점에서 차이가 있다. 따라서 고객접촉도가 높다고 해서 반드시 고객 참여가 높은 것을 의미하는 것은 아니다. 예를 들어, 버스 운행이나 호텔 숙박과 같은 서비스는 고객 접촉시간은 매우 긴 반면, 고객참여도는 낮은 편에 속한다.

서비스 전달과정에서의 고객 참여(customer involvement, customer participation) 문제는 사람을 대상으로 하는 경우에 주로 발생한다. 서비스 프로세스에서의 고객 참여도 정도와 서비스의 관계를 정리하면 다음 표와 같다.

〈표 1〉 고객 참여도 수준과 서비스

	고객참여도		
	낮음	중간	높음
특징	서비스 전달에 고객의 존재가 필요	서비스 생산에 적절한 고객 투입이 필요(정보, 물질)	고객은 서비스의 공동 생산자
서비스 종류	표준화된 서비스	표준서비스를 고객화	고객화된 서비스
서비스 제공의 조건	특정 고객의 구입과 무관	고객의 구입	고객의 구입 및 적극적 참여
사례	버스 운행 호텔 숙박 영화 상영 전염병 관리	이발 정기 신체검사 고급 레스토랑 외주 광고제작	결혼 상담 개인 교습 경영 컨설팅

(출처: Lovelock and Wright, 2002)

서비스에 고객이 참여함으로써 발생하는 운영적 이슈로는 세가지가 있는데 첫째, 고객과의 상호작용(interaction) 관리와 둘째, 시간 차원 경쟁의 중요성과 셋째, 물리적 설비 디자인의 중요성을 들 수 있다.

서비스 전달 과정에서 고객이 참여함으로써 서비스 기업에게는 고객과의 상호작용 관리가 매우 중요하다. 고객은 서비스 프로세스에 능동적으로 참여함으로써 자신이 받고 있는 서비스에 영향을 미치는데 만약 서비스 제공자가 이에 대해 효과적으로 대응하지 못한 경우 서비스의 품질이 저하될 수 있다. 다시 말해, 서비스 생산에 대한 고객의 참여와, 그 고객 참여에 어떻게 반응했느냐에 따라 서비스의 내용과 서비스에 대한 고객 만족도가 크게 영향을 받는다.

고객 참여에 대한 종업원의 효과적인 대응은 객관적인 요소와 주관적인 요소를 모두 포함한다. 즉, 고객의 요구에 대한 신속하고 정확한 반응뿐 아니라, 얼마나 친절하게 대응 하였는가 등의 주관적인 요소도 포함하고 있다. 미용실에서 머리를 다듬을 때에, 미용사에게 원하는 헤어스타일을 설명했음에도 불구하고 자신이 원하던 머리 모양이 나오지 않는 경험을 누구나 한번쯤은 해 보았을 것이다. 반대로, 원하는 머리 모양이 나왔다 하더라도 미용사의 응대가 통명스러운 경우도 있을 것이다. 두 경우 모두, 고객은 서비스 품질이 낮다고 인식하게 된다. 이처럼 서비스 생산에서의 고객과 종업원의 상호작용이 매우 중요하며, 이를 효과적으로 관리하기 위해서는 종업원의 의사소통(communication) 능력이 매우 중요하다.

둘째, 서비스에 고객이 참여하게 됨으로써 시간차원의 경쟁이 중요한 전략적 선택의 요소가 된다. 앞서 재고 불가능으로 인한 수요와 공급의 불균형이 발생했을 때 고객은 대기를 하게 된다고 설명한 바 있다. 그러나 이러한 경우가 아니어도, 즉 수요와 공급이 완벽한 균형을 이루어 고객이



서비스를 위해 대기할 필요가 없는 경우라 하더라도 서비스의 비분리성 때문에 고객은 서비스를 제공받기 위해 적어도 고객 참여가 필요한 시간만큼은 서비스에 투입해야 한다. 제조업의 경우 언젠가 질 좋은 제품을 바로 구매하는 것이 가능하지만, 서비스는 생산되는 시간만큼 기다려야 질 좋은 서비스를 받을 수 있다. 고객은 때에 따라 오래 걸리더라도 품질이 높고 고객화된 서비스를 받기를 원하기도 하지만, 때때로 품질은 조금 낮더라도, 혹은 덜 고객화된 서비스라도 빨리 제공받기를 원하는 경우가 있을 수 있다. 혹은 다른 조건이 모두 동일하다면 빠른 시간에 즉, 고객 자신의 투입을 최소화하고도 전달받을 수 있는 서비스를 선택할 것이다. 이처럼, 서비스업에서는 "시간"의 요소가 고객의 주문을 획득하는 데 매우 중요하게 작용한다.

셋째, 고객이 서비스 프로세스의 일부분으로 참여하여 서비스 프로세스 내에 "존재" 내지는 "머물기" 때문에 외형적인 설비 디자인에 많은 주의가 필요하다. 이것 역시 전통적인 제조업에서는 나타나지 않는 특징이다. 예를 들어 덩고 지저분하며, 시끄러운 공장에서 생산되는 자동차라 하더라도 고객에게는 별로 중요하지 않다. 고객은 결과물인 자동차의 품질과 외형에만 관심을 갖는다. 반대로, 고객이 생산현장에 참여하면 공장에서는 거의 필요 없었던 서비스 시설의 물리적 환경이 매우 중요해 진다. 고객은 서비스 현장에서 서비스를 경험하게 된다. 실내장식이나 배치, 소음 등의 물리적 설비는 서비스에 대한 고객의 인식에 영향을 준다. 또한 서비스 설비 내에 존재하는 고객이 생산 프로세스의 원활한 수행을 방해할 수 있으므로 서비스 고객의 존재를 고려하여 방해가 최소화되도록 생산과정을 디자인 하여야 한다.

### 3.3 품질 측정의 어려움

서비스의 무형성과 이질성으로 인해 서비스의 품질을 측정하고 평가하는 것은 매우 어렵다. 자동차나 세탁기 같은 재화는 명확하고 객관적인 품질명세를 수립하고 이에 따라 품질을 측정하고 평가, 관리하는 것이 가능한 반면, 무형인 서비스 제품은 품질 측정과 평가가 매우 어렵다. 뿐만 아니라, 서비스의 이질성으로 인해 똑 같은 서비스를 제공하였다 하더라도 제공받는 소비자에 따라 주관적으로 느끼는 품질의 수준이 다를 수 있고, 반대로 같은 고객이라 해도 서비스를 제공하는 종업원에 따라, 또는 주어진 상황에 따라 품질 수준을 다르게 인식할 수 있는데, 이 또한 서비스의 품질을 정의하고 평가 하는데 어려움이 된다.

이러한 서비스 품질의 정의와 평가의 어려움 때문에, 서비스 품질에 대한 연구가 활발히 이루어졌으며, 그에 따른 서비스 품질의 정의도 다양하게 존재한다. Gronroos(1982)에 의하면 서비스 품질은 기술적 품질(technical quality)과 과정적 품질(functional quality)의 합이라고 하였다. 1984년 연구에서 그는 서비스 품질을 소비자에 의해서 주관적으로 인식되는 품질이라 하고,

이를 인식된 서비스 품질이라고 정의하였다. Smith와 Houston(1982)에 의하면 서비스에 대한 소비자의 만족여부는 소비자의 기대 정도에 달려 있으며, 또한 만족은 제공된 서비스를 지각하는 정도에 따라 좌우된다고 주장하였다. 서비스 품질에 대한 다양한 정의 중 가장 폭넓게 지지를 얻고 있는 Parasuraman의(1985)는 서비스 품질을 서비스에 대한 소비자의 기대와 지각사이의 불일치 정도와 그 방향으로 정의함으로써, 서비스를 받기 전에 소비자의 기대치보다 실제적으로 서비스를 받은 후에 소비자가 느끼는 지각치가 높으면 서비스 품질은 높게 평가된다고 보았다. 또 지각된 서비스 품질을 '특정 서비스의 전반적 탁월성이나 우월성에 관한 소비자의 판단으로 객관적 품질과는 다른 태도의 한 형태'로 정의하였다. 종합하면, 서비스 품질은 서비스의 결과뿐 아니라 서비스가 제공되는 과정까지 모두 고려되는 개념이라 할 수 있다(이유재와 라선아, 2006).

이처럼, 서비스는 결과와 과정을 모두 포함하고 있기 때문에 서비스의 품질 측정에 있어서 고객의 주관적인 평가에 대한 의존도가 높고, 또한 주관적 평가의 객관화에도 한계가 있다. 이는 서비스의 개선활동을 어렵게 하는 요인이 된다. 제조업에서는 통계적 공정관리를 기반으로 하여 프로세스를 관리하고 개선 전후의 성과 측정 지표 등이 정형화 되어 있으나, 서비스 조직에서는 통계적인 관리를 위한 데이터 측정이 쉽지 않기 때문에 개선이 어렵다. 예를 들어 제품의 품질이 규격에 맞는지의 여부는 치수나 중량, 강도 등을 테스트하여 분석할 수 있지만 서비스 직원의 친절도, 컨설팅 결과에 대한 품질 등은 객관적인 지표를 갖고 정량적으로 평가하기가 매우 어렵다. 정량화하기 어려운 것은 품질관리가 어렵고 혁신방법론을 적용하기도 쉽지 않다.

이에 대한 대안으로 서비스업의 특성에 알맞은 개선 방법론이 제시되고 있는데, 제조업의 품질 개선은 품질 특성치의 변동, 결점, 품질 실패비용을 줄이는 것을 주요 개선 목표로 삼지만(안병진 등, 2004), 서비스 산업의 품질 개선 활동은 비제조 부문의 핵심적인 지표인 정확도와 사이클타임, 비용 그리고 고객만족을 개선하는 것을 목표로 삼는 것이 바람직하다(박성현 등, 2005).

### 3.4 서비스의 customization 요구가 높음

고객은 누구나 자신이 원하는 서비스를 원하는 때에, 그리고 원하는 장소에서 받기를 원한다. 유형별로 차이는 있으나, 고객이 서비스 생산에 관여함으로써 개별적 서비스에 대한 요구는 더욱 커지게 된다. 앞서 논한 상호작용의 중요성과는 별개로, 서비스 제공자가 고객의 요구를 완전히 이해하였고, 또 그것을 제공할 의지와 능력이 있다고 하더라도 고객의 요구대로 서비스를 제공하는 것은 때때로 바람직하지 않은 선택이 될 수도 있다. 왜냐하면 서비스는 대체로 제조업에 비해 인적 의존도가 높기 때문에 생산과정에 많은 노동력이 필요하고, 고객의 요구에 따라 서비스를 고객화하기 위해서는 더욱 많은 시간과 노력이 소요되어 높은 비용을 발생시킬 수 있기 때문이다.

첨단 정보기술(IT)의 발달은 이에 대한 해결책을 제시하고 있다. 금융업에서의 정보기술 활용을 예로 들면, 과거 은행의 ATM기는 단순한 입출 기능만을 수행할 수 있었기 때문에 창구직원을 완전히 대체하지는 못 하였으나, 최근에는 인터넷을 통하여 자신이 원하는 보험 상품을 직접 설계하고 가입함으로써 보험 설계사를 만나지 않고도 보험 가입을 하는 것까지 가능해지고 있다. 즉, 과거에는 정보기술이 단순한 작업만을 대체하였으나, 이제는 고객화 작업까지 서비스 제공자를 통하지 않고도 수행하는 것이 가능해 진 것이다. 서비스의 성격상 서비스 제공자와 고객이 분리되어서도 서비스 생산이 가능한 mental stimulus processing 유형(Lovelock and Wright, 2002)의 경우에 IT의 발달은 매우 중요한 역할을 할 수 있다. 특히 다수를 대상으로 한 교육(예: 교육방송, 학원 강의)의 경우, IT를 활용하여 고객은 자신이 원하는 서비스를 원하는 장소에서, 원하는 시간에 제공받는 것이 가능하다.

지금까지 살펴본 서비스 특성과 이로 인한 서비스 운영상의 이슈들을 요약하면 다음 표와 같다.

〈표 2〉 서비스 특성과 운영상 시사점

	내용	운영적 이슈
무형성	객관적인 형태를 띠거나 감지되지 못함	서비스 재고의 불가능 → 수요와 공급의 균형을 달성하기 어려움
이질성	서비스 제공자나 고객 등의 요소에 따라 서비스가 달라짐	품질측정의 어려움 → 개선활동이 어려움
비분리성	생산과 소비가 동시에 일어남	제공 프로세스에 고객 참여 → 고객과의 interaction 관리가 중요, 시간 차원의 경쟁이 중요
소멸성	생산과 동시에 사라짐	서비스 재고의 불가능

#### IV. 결 론

지금까지 서비스의 특성인 무형성과 이질성, 비분리성, 소멸성을 살펴보고 이것들이 서비스 운영전략에 주는 시사점을 고찰하였다. 서비스는 무형성과 소멸성, 그리고 비분리성의 특성을 가지기 때문에 제품과 달리 미리 생산하여 재고로 쌓아두기 어렵다. 따라서 수요와 공급을 조화하는 데에 어려움이 있다. 또한 서비스의 비분리성으로 인해 서비스 생산에 고객이 참여하게 되며 이는 고객과의 interaction과 시간 차원의 경쟁을 중요하게 한다. 뿐만 아니라 서비스는 제품에 비해 품질을 측정하고 평가하는 것이 매우 어렵기 때문에 서비스 특성에 알맞은 개선 활동이 필요하다. 마지막으로, 서비스 산업의 경쟁이 치열해 지면서 고객화된 서비스에 대한 요구가 점점 더 높아지고 있는데, IT를 활용하여 큰 비용증가 없이 고객화된 서비스를 제공하는 예를 살펴보았다.

위와 같은 사항들을 고려하여 서비스 기업의 운영 전략을 수립함으로써 서비스 기업의 효과적인 생산력과 고객만족 제고, 그리고 더 나아가 이를 통한 경쟁력의 제고가 가능해 질 것이다.

### 참 고 문 헌

1. 김연성 외, 서비스 경영, 법문사, 2002.
2. 이유재, 이준엽, 서비스 품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰 : KS-SQI 모형의 개발과 적용, 마케팅연구, 제 16권 1호, 2001.
3. Bateson, 1977. Bateson, J. E. (1977). Do we need service marketing. Marketing consumer services: new insights. Marketing Science Institute, Report No. 77-115. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
4. Berry, L.L. (1980a), "Services Marketing Is Different," Business, Vol. 30, May-June, pp. 24-9.
5. Chopra, Managing Service Inventory to Improve Performance, Sloan Management Review, fall, 2005.
6. Cermak and File, Customer Participation in Service Specification and Delivery, Journal of Applied Business Research, 10(2), 1994.
7. Karmarkar, U.S. and Pitbladdo, R., 1995. Service markets and competition. J. Operations Manage. 12, pp. 397-411.
8. Langeard, E., Bateson, J.E.G., Lovelock, C.H. and Eiglier, P., 1981. Marketing of services: New insights from consumers and managers. In: Report No. 81-104, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
9. Lovelock and Wright, Principles of Service Marketing and Management, 2<sup>nd</sup> ed. Prentice Hall, 2002.
10. Lovelock and Young, Look to Consumers to Increase Productivity, Harvard Business Review, 57(3), 1979.
11. Metters, King-Metters and Pullman, Successful Service Operations Management, Thomsom, 2003.
12. 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, 1988.
13. Sampson, S. E. 2001. Understanding service businesses: Applying principles of the unified services theory, Second edition. John Wiley & Sons, New York, New York.
  14. Sampson, S.E., Froehle, C.M. (2006), "Foundations and implications of a proposed unified services theory," *Production and Operations Management*, Vol. 15 No.2, pp.329-43.
  15. Schmenner, How Can Service Businesses Survive and Prosper?, *Sloan Business Review*, Vol. 27, No.3, pp. 21-32, 1986.
  16. 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.
  17. Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice Hall, 1988.
  18. Sasser, W.E. (1976), "Match Supply and Demand in Service Industries," *Harvard Business Review*, November-December.
  19. Yen, Gwinner, and Su, The Impact of Customer Participation and Service Expectation on Locus Attributions and Service Expectation on Locus Attributions Following Service Failure, *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 2004.