

# 서비스 운영 위험관리의 필요성에 대한 연구\*

김 영 진\*\*

김 수 욱\*\*\*

.....

1990년대 후반 이후 공급사슬 관리의 위험이 크게 증가함에 따라 공급사슬 위험관리가 하나의 학문 연구 분야로 성립하였다. 공급사슬 관리는 기본적으로 제품과 서비스를 모두 포함하고 있음에도 기존의 공급사슬 위험관리에 대한 연구는 대부분 제조업을 중심으로 이루어져왔다. 이에 비해 서비스 분야에서는 서비스 실패 및 회복에 대한 많은 연구가 있어왔으나 서비스 실패를 서비스 품질과 연관지어 생각하였다. 본 연구에서는 공급사슬관리의 관점에서 서비스 실패에 대한 위험관리의 필요성을 살펴보고자 한다.

주제어: 서비스 운영, 위험관리, 공급사슬 관리, 서비스 실패

.....

## I. 서론

고객이 어떤 서비스 제공자에게서 받은 나쁜 경험으로부터 얻은 부정적인 영향을 극복하기 위해서는 최소한 12번의 긍정적인 경험이 필요하다는 것은 잘 알려져 왔다(Bateson and Kacelink, 1995). 다시 말해, 서비스 제공자 입장에서 고객들에게 한 번의 서비스 실패를 방지할 수 있다면 이는 12번의 긍정적인 경험을 전달하는 것과 동일한 효과를 얻는다고 볼 수 있다. 서비스 제공자의 입장에서 소비자들에게 부정적인 경험을 전달하지 않도록 노력을 기울여야 한다.

최고의 서비스 제공자라고 하더라도 서비스 제공 과정에서 실수가 발생하는 것은 피할

---

\*본 연구는 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원을 받아 수행되었다.

\*\*서울대학교 경영대학 박사과정

\*\*\*서울대학교 경영대학 교수

수 없다(Hess et al., 2003). 이러한 실수로 인한 서비스 실패들이 발생하는 이유 중 하나는 기계를 이용하여 제품을 생산하는 과정과 비교하여 많은 서비스들은 노동집약적인 특징을 가지고 있으며, 이는 불가피하게 더욱 이질적인 결과물들을 발생시키기 때문이다. 또한, 서비스 결과물이 다양하고 실패가 나타나는 또 다른 이유로 서비스에 대해서는 생산과 소비가 동시에 일어나기 때문이다(Ronald et al., 2003). 즉, 대부분의 서비스는 소비자에게 전달되기 이전에 품질 검사와 같은 단계를 거칠 수 없기 때문에 서비스 실패를 사전에 방지하기가 매우 어렵다.

서비스 제공 과정에서 발생하는 실패를 인정하고 받아들이는 기존의 연구들에서는 서비스 제공 과정에서 품질을 향상시킬 수 있는 방안과 서비스 실패가 발생한 이후에 이를 회복하는 방안에 초점을 맞추어 많은 연구가 진행되었다. 반면, 서비스 실패가 발생할 수 있는 가능성과 그 결과가 비즈니스에 미치는 영향에 대해서는 많은 연구가 이루어지지 못하였다. 서비스는 본질적으로 서비스 실패가 발생할 수밖에 없는 가능성을 가지고 있으며, 이를 사전에 제거하기는 매우 어려우므로 서비스 실패에 대한 위험을 측정하고 이를 관리할 수 있는 방안이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 서비스 운영의 관점에서 서비스 실패에 대한 위험관리의 필요성에 대해 살펴보려고 한다.

## II. 위험관리에 관한 선행 연구

### 1. 위험의 정의

위험은 다양한 해석이 가능한 규정하기 어려운 개념으로 알려져 있다(Jemison, 1987). 볼과 브라운(Ball and Brown, 1969)은 위험이란 우리가 단지 사후적으로 측정할 수밖에 없는 사전적인 개념임을 지적하였다. 위험과 보상과 관련한 많은 문헌은 위험을 기업의 성과에 대한 변동성으로서 설명하며 이를 사후적으로 고려한다(Ball and Brown, 1969; Libby and Fishburn, 1977). 이에 비해 경영자들은 위험을 특정한 결과물이 아닌 지속적인 현상으로 다루며, 그러한 관점에서 경영자들의 의사결정은 사후적인 경험뿐만 아니라 미래 경험에 대한 사전적인 추정에 의해서 영향을 받는다.

전통적인 의사결정 이론에서 위험에 대한 정의는 매우 일반적으로 변동성을 반영하는 것으로 보인다(March and Shapira, 1987). 이때 변동성이란 어떠한 결과들이 발생 가능

하며, 그것들이 발생할 가능성은 어느 정도인지, 그리고 결과에 대한 가치는 주관적으로 어떻게 판단할 수 있는지에 대한 분포를 의미한다. 시킨과 파블로(Sitkin and Pablo, 1992)는 위험이란 의사결정들로 인해 잠재적으로 의미가 있고 실망스러운 결과들이 현실화될 수 있는 불확실성이 존재하는 정도라고 정의하였다. 영국학술원(The Royal Society, 1992)에서는 위험이란 계량적인 의미에서 정의된 위험이 발생할 가능성이라고 정의하였다. 이러한 의미에서 위험은 주요한 사건이 발생할 가능성에 대한 확률적인 측정과 그러한 사건 발생에 따른 결과들의 확률적인 측정을 결합할 수 있다. 이때 확률이란 특정한 부정적인 사건이나 결과가 발생하는 것을 의미한다.

베어드와 토마스(Baird and Thomas, 1990)는 위험을 8가지 관점에서 정의하였다. 그들의 주장은 재무, 마케팅, 전략, 심리학의 관점을 모두 포함한다. 8가지 관점 중에서 보상의 변동성, 다양성, 시장 위험은 재무적 보상에 중점을 두고 있으며, 재앙으로서의 위험과 회계상의 위험 측정은 기업이 파산할 위험을 언급하고 있다. 이러한 위험의 정의는 위험이 다차원의 구성체이며 기업의 기능에 따라 다양하다는 증거를 제공해준다.

예이츠와 스톤(Yates and Stone, 1992)은 위험이 손실 요소, 손실의 심각성, 그리고 손실과 관련한 불확실성의 세 가지를 수반한다는 점에 주목하였다. 첫 번째 손실요소는 다시 세 가지로 구성된다. 위험은 하나의 특정한 손실에만 국한되지 않으며, 하나의 사건은 다양한 수준의 손실을 발생시킬 수 있으며, 마지막으로 손실은 재무적 성과, 시간의 손실 등 다양한 영역을 초월한다는 것이다. 두 번째 손실의 심각성은 어떠한 상황에서 잠재된 손실이 클수록 함축된 위험도 크다는 것이다. 세 번째 불확실성은 의사결정자가 결정에 따른 확률과 결과를 평가할 수 있는 자신감의 정도와 관련이 있으며, 이는 또한 손실의 분류가 존재하는지, 어떠한 손실이 발생할지에 대한 이해의 부족과도 관련이 있다.

학계에서 가장 많이 정의되는 위험에 관한 정의는 “결과의 분포 가능성에 대한 다양성”이다(March and Shapira, 1987; Shapira, 1995). 그러나 사피라(Shapira, 1995)는 이러한 의미로 위험을 정의하는 경영자들은 거의 없다는 점을 발견하였다. 그대신, 경영자들은 위험의 불리한 점, 가능한 손실의 규모, 위험을 취하는 행동, 그리고 하나의 숫자로 붙잡을 수 없는 개념으로 위험을 인식하였다. 이는 “위험”이라는 단어가 다양한 방법으로 인식될 수 있으며, 모든 상황에 적합한 하나의 정의는 없다는 점을 보여준다.

델로취(Deloach, 2000)는 비즈니스 위험을 기업이 경영 목표와 가치 창출을 달성하기 위한 전략을 실행하는 데 있어 반드시 이해해야 하고 효과적으로 관리해야 하는 불확실성에 노출되는 정도로 정의하였다. 즉, 기업이 전략을 실행하는 데 있어 위험에 노출되는 일

은 피할 수 없으며, 그에 따라 이를 이해하고 효과적으로 관리할 수 있는 방안을 수립하는 것이 필수불가결하다는 것이다. 또한, 불확실성에 대한 노출은 기업 또는 산업마다 수준이 다를 수 있으므로 비즈니스 위험도 이에 따라 달라진다는 점이다.

마누와 멘쩌(Manuj and Mentzer, 2008)는 문헌연구와 8개 기업에 속한 임원들과 14번의 심도 깊은 정성적인 인터뷰를 실시한 후에 위험이 잠재적인 손실과 그러한 손실의 가능성이라고 하는 두 가지 구성요소로 이루어져 있음을 밝혀냈다. 그들은 위험을 불확실한 사건의 예상되는 결과로 정의하였으며, 불확실한 사건이 위험의 존재를 이끌어간다고 설명하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 위험에 대해서 많은 연구자들이 정의를 내렸다. 학문적으로 다양한 정의가 존재하는 상황에서 위험에 대한 정의가 혼란스럽다고 지적하는 의견도 있었다. 지디신(Zsidisin, 2003)은 위험이 다양한 차원으로 구성된 것처럼 여겨지기 때문에 위험이라는 용어의 사용이 혼란스러울 수 있음을 지적하였다. 즉, 위험에 대한 정의 안에는 결과의 불확실성, 결과에 대한 기대, 그리고 결과에 대한 가능성이 내재되어 있기 때문에 여러 가지 차원이 사용되고 있음을 언급하였다. 또한, 주터 외(Jutter et al., 2002)는 “위험(과 불확실성)의 원인”과 “(위험의 영향과 같은 의미를 지니는) 위험의 결과”가 구분되어야 한다고 주장하였다.

본 연구에서는 위험을 정의한 선행연구들을 기반으로 위험의 주요한 구성요인을 세 가지로 정리했다. 첫 번째는 불확실한 사건의 발생이다(March and Shapira, 1987; Sitkin and Pable, 1992; The Royal Society, 1992; Deloach, 2000; Juttner et al., 2002; Zsidisin, 2003; Norman and Jansson, 2004). 위험은 본질적으로 불확실성을 내포하고 있으며, 이러한 불확실성이 현실로 나타났을 때 위험의 첫 번째 구성요인이 성립할 수 있다. 두 번째는 부정적인 결과 발생이다(Sitkin and Pablo, 1992; The Royal Society, 1992; Peck, 2005; Manuj and Mentzer, 2008). 비록 불확실한 사건이 발생한다고 하더라도 그 결과가 긍정적인 영향을 미칠 때는 일반적으로 위험이라고 하지 않는다. 따라서, 부정적인 결과는 ‘위험’을 구성하는 두 번째 요인으로 성립될 수 있다. 마지막 세 번째는 그 부정적인 결과가 미치는 영향의 크기도 불확실하다는 점이다(March and Shapira, 1987; The Royal Society, 1992; Juttner et al., 2002; Zsidisin, 2003; Norman and Jansson, 2004; Manuj and Mentzer, 2008). 만약 불확실한 사건으로 인해 부정적인 결과가 나타났다고 하더라도 부정적인 결과가 어떠한 영향을 미칠지 예측할 수 있다면 그것은 위험으로 인식되지 않는다. 따라서, 연구자들은 불확실한 사건 발생, 부정적인 결과 발생, 그리고

그 결과에 대한 크기나 영향의 불확실성을 위험의 개념으로 전제하고 서비스 운영 위험관리 방안을 수립해야 한다.

## 2. 공급사슬 위험의 유형 정의

공급사슬 위험의 유형은 많은 연구자들에 의해서 진행되어왔다. 특히 1990년대부터 공급사슬을 전 세계적으로 확대해왔던 기업들은 일련의 사건들을 통해서 위험을 관리해왔다고 생각했던 조직들이 그들의 공급사슬 전반에 걸쳐서 위험에 심각하게 노출되었다는 점을 간과해왔음을 깨닫게 되었다(Jutter et al., 2001). 이로 인해 2000년대 초반부터 공급사슬 위험에 대한 많은 연구들이 이루어졌으며, 연구자들은 이러한 위험의 원인을 유형화하고 그 안에서 세부적으로 위험을 발생시키는 요인을 발견하고자 하였다.

먼저, 주터 외(Jutter et al., 2003)는 공급사슬 위험의 유형을 환경적(environmental) 요인, 조직적(organizational) 요인, 네트워크와 관련된(network-related) 요인의 세 가지로 분류하였다. 그들은 환경적 측면에서 공급사슬과 환경의 상호작용으로부터 발생하는 어떠한 불확실성도 환경적 요인에 해당한다고 정의하였으며, 화재와 같은 사건사고, 테러 공격과 같은 사회정치적 행동, 또는 극심한 기후나 지진과 같은 천재지변이 이에 해당한다고 설명하였다. 조직적 요인에서는 해당 공급사슬 내에서 발생하는 요인들로 파업과 같은 근로 문제나 기계 고장과 같은 공급의 불확실성으로부터 IT 시스템의 불확실성과 같은 항목들이 여기에 해당한다고 설명하였다. 마지막으로 네트워크와 관련된 요인들로는 조직과 공급사슬 간의 상호작용으로부터 발생하는 요인이며, 부분 최적화된 어떠한 상호작용에 의해 야기된 모든 피해가 여기에 해당한다고 설명하였다.

코프라와 소디(Chopra and Sodhi, 2004)는 공급사슬 위험의 유형을 모두 9가지로 구분하였다: 중단, 지연, 시스템, 예측, 지적재산권, 구매, 미수금, 재고, 공급 용량 등이다. 구체적으로 살펴보면, 중단의 경우 자연재해, 노동분쟁, 공급자 파산, 전쟁과 테러 등이 위험요인임을 언급하였으며, 지연은 공급원의 높은 활용률(utilization), 유연하지 못한 공급원, 공급원의 낮은 품질 또는 수율, 국경을 통과할 때 발생하는 과도한 처리 또는 운송 방법의 변경 등이 이에 해당한다고 설명하였다. 시스템 측면에서는 IT 인프라의 고장, 시스템 통합, 과도한 시스템 연결, 전자상거래를 위험요인으로 언급하였으며, 예측 측면에서는 장기 예측으로 인한 부정확성, 계절성, 제품 다양성, 짧은 제품 수명주기, 빈약한 고객 기반, 황소채찍효과나 정보 왜곡을 위험요인으로 설명하였다. 지적재산권 측면에서는 공

급사슬의 수직적 통합과 글로벌 아웃소싱을 위험요인으로 파악하였으며, 구매 측면에서는 환율, 핵심 부품의 비율 또는 독점 공급자로부터의 부품 구매, 전체 산업의 활용률, 장기 계약 대비 단기계약을 위험요인으로 언급하고, 미수금 측면에서는 고객의 수와 고객의 자금력을 위험요인으로 파악하였다. 재고 측면에서는 제품의 폐기율, 재고보관비용, 제품의 가치, 수요와 공급의 불확실성을 위험요소로 제시하였으며, 공급 용량 측면에서는 공급 용량의 비용과 유연성을 위험요인으로 언급하였다.

펙(Peck, 2005)은 공급사슬의 위험을 가치 흐름(value stream), 자산과 인프라 의존성, 조직과 상호조직 간 네트워크, 그리고 환경의 네 가지 측면에서 살펴보았다. 가치 흐름 측면에서는 수요의 변동성, 시장 수요의 변화, 짧은 제품 수명주기, 신뢰하고 의지할 수 있는 정보의 부족을 위험요인으로 파악하였으며, 자산과 인프라 의존성 측면에서는 핵심적인 운영 자산의 부족과 IT 용량의 부족을 위험요인으로 파악하였다. 조직과 상호조직 간 네트워크 측면에서는 독점 공급자, 수직적 또는 수평적 통합, 소유권의 부족을 위험요인으로 언급하였고, 환경 측면에서는 저항이나 파업, 제도적인 변화, 전쟁에 대한 두려움, 환율 변동, 지진, 허리케인, 홍수와 같은 자연재해를 위험요인으로 정의하였다.

주터(Jutter, 2005)는 기존의 연구를 발전시켜 위험의 유형을 좀 더 체계적으로 정리하였으며, 1차적으로는 내부 요인, 내부와 외부 요인, 외부 요인의 세 가지로 구분하고 내부 요인에서는 프로세스와 관리를 다시 구분하였으며, 내부와 외부 요인에서는 수요와 공급을 다시 구분하였다. 즉, 프로세스, 통제(control), 수요, 공급, 환경의 다섯 가지 세부 유형으로 구분하였다. 먼저 프로세스 측면에서는 내부적으로 소유하고 있거나 관리하고 있는 자산, 지원하는 물류 체계의 안정성, 커뮤니케이션, 그리고 인프라를 위험요인으로 언급하였다. 통제 측면에서는 주문량, 일회 생산량, 안전재고 정책, 자산관리 정책, 물류관리 정책을 제시하였다. 수요 측면에서는 기업과 시장 사이에 발생하는 제품 또는 정보 흐름에 대한 잠재적이거나 실질적인 방해, 공급 측면에서는 공급원으로부터 발생하는 제품 또는 정보 흐름에 대한 잠재적이거나 실질적인 방해, 위험요인으로 제시하였다. 마지막으로 환경 측면에서는 외부로부터 발생하는 중단과 공급사슬상의 가시성이 매우 떨어지는 문제를 위험요인으로 설명하였다.

마누와 멘쩌(Manuj and Mentzer, 2008)는 공급, 수요, 조직, 정보보호의 네 가지 측면에서 위험요인을 분류하였다. 공급 측면에서는 고객의 수요에 대응하는 역량에 영향을 미치는 부정적인 사건과 관련된 결과들의 분배를 위험요인으로 설명하였으며, 수요 측면에서는 고객 주문의 가능성과 수량의 변동에 영향을 주는 부정적인 사건과 관련된 결과들의

분배를 위험요인으로 정의하였다. 조직 측면에서는 기업 내에서 제품이나 서비스를 생산하는 데 있어 부정적인 사건과 관련된 결과의 분배를 위험요인으로 설명하였고, 정보보호 측면에서 인적 자원, 운영 통합, 그리고 정보 시스템을 위협하는 부정적인 사건과 관련된 결과들의 분배를 위험요인으로 파악하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 공급사슬 위험의 유형을 구분하고 세부적인 요인을 정의하는 데 있어 명확하게 합의된 결과가 있는 것은 아니며, 연구자들의 연구 결과에 따라서 상이함을 알 수 있다. 본 연구에서는 이러한 위험관리에 대한 연구가 제조업뿐만 아니라 서비스 운영에 있어서도 필요함을 인식하고 서비스 운영 위험관리의 필요성에 대해 논의하고자 한다.

### III. 서비스 실패 및 회복에 대한 선행 연구

서비스 분야의 기존 문헌들에서는 서비스 실패를 소비자 불만과 연관지어 생각하였으며, 그에 따라 서비스 회복(service recovery)이 매우 중요하다고 판단하였다. 뎀포드와 익스투오리(Bamford and Xystouri, 2005)는 서비스 실패가 발생하면 이어서 소비자 불만이 나타나게 되며, 이러한 불만에 대한 신속하고 효과적인 대응은 고객의 만족도와 충성심을 유지하는 데 있어 핵심적임이 증명되었음을 주장하였다. 따라서, 서비스 회복이 중요하기 때문에 기업들이 서비스 실패를 정의하고 이를 성공적으로 회복할 수 있는 전략을 수립하는 데 효과적인 접근방법을 찾으려는 요구가 더욱 강화되고 있다고 설명하였다.

실버스트로와 존슨(Silvestro and Johnson, 1990)은 영국에서 서비스 품질에 대한 15가지 측면을 정의하였으며 그들을 세 개의 요소로 유형화하였다. 첫째는 소비자들이 기대하는 위생(hygiene) 요소들이다. 둘째는 비록 서비스 제공에 대한 실패가 불만족을 야기시킬 것 같지는 않지만 제공되었을 경우 소비자들을 만족시키는 증가(enhancing) 요소들이다. 마지막은 제공하는 데 실패하면 불만을 야기시키지만 일정 수준 이상 제공을 해야 소비자들을 만족시킬 수 있는 이중 문턱(dual threshold) 요소들이다. 이들도 마찬가지로 서비스 실패와 불만을 연결지어서 연구하였다.

파라슈라만 외(Parasuraman et al., 1985)는 소비자들이 기대하는 서비스 품질에 비해 인지된 서비스 품질이 떨어지는 경우를 서비스 실패로 정의하였으며, 이러한 서비스 기대에 대한 미충족이 불만족으로 이어진다고 설명하였다. 허트 외(Hert et al., 1990)는 서비

스 제공에 따른 성과는 종업원의 태도, 서비스 시스템의 용량, 해당 소비자의 행동뿐만 아니라 다른 소비자들의 행동까지 모두 포함하는 다양한 통제 불가능한 요인들에 의해 결정되기 때문에 서비스 실패는 필연적이라고 주장하였다. 따라서 이들의 연구는 기업이 서비스 실패를 회복시킬 수만 있다면, 불만족한 고객은 만족된 상태로 돌아올 수 있다는 주장을 뒷받침해주고 있다. 맥콜로그와 바라드와이(McCollough and Bharadwaj, 1992)는 이를 “회복의 역설(recovery paradox)”로 부르는데, 이는 회복된 고객의 만족과 재구매율이 어떠한 문제도 경험하지 않은 고객의 만족이나 재구매율을 실제로 능가하는 현상을 가리킨다.

서비스 회복에 대한 일반적인 정의는 그론루스(Gronroos, 1988)에 의해서 이루어졌다. 그는 서비스 회복을 서비스 제공자가 서비스 실패에 대응해서 취하는 행동으로 정의하였다. 서비스 회복은 서비스 실패에 대한 즉각적인 대응에 초점을 맞추고 있다는 점에서 불만관리(complaint management)와는 다르다. 불만관리는 서비스 실패에 의해 촉발될 수 있는 고객 불만을 기반으로 한다. 그러나 대부분의 불만족한 고객은 불만을 제기하는 것을 꺼려하기 때문에 불만관리와 서비스 회복은 다른 것이다. 서비스 실패를 경험한 불만족한 고객이 실제로 불만을 제기하는 비율은 전체 불만 고객 중 5~10%에 불과하다는 연구 결과도 있다(Tax and Brown, 1998; Dube and Maute, 1996). 서비스 회복은 고객이 불만을 제기하기 전이나 불만족한 상태로 서비스 접점을 벗어나기 이전에 문제를 해결하고자 시도한다.

본 연구에서는 서비스 품질의 관점이 아니라 서비스 운영의 관점에서 서비스 실패를 정의하고자 한다. 기대된 품질과 인지된 품질의 차이를 논외로 하더라도, 서비스 품질이 미흡하면 당연히 소비자들에게 직접적인 불만을 일으킬 수 있다. 그러나 단순히 불만을 일으켰다고 해서 서비스 제공이 실패했다고 보기에는 무리가 따른다. 비록 소비자들이 만족할 수 있을 정도로 충분한 품질의 서비스를 제공하지는 못했다고 하더라도 서비스 자체는 제공되었다고 볼 수 있기 때문이다. 따라서, 서비스 운영 관점에서 서비스 실패란 소비자들로 하여금 제공받은 서비스에 만족하지 못하고 불만을 가지게 하는 결과가 아니라, 소비자가 제공받기를 기대하는 서비스 자체를 제공받지 못하는 것으로 정의해야 한다. 만약에 이러한 관점에서 서비스 실패가 발생했다면 해당 고객은 서비스 자체를 제공받지 못했으므로 이를 회복시키는 것은 원천적으로 불가능한 일이다. 더욱이 서비스는 공급과 소비가 동시에 이루어지며, 눈에 보이지 않고, 물리적인 재고가 존재하지 않기 때문에 서비스 실패가 발생하면 다시 새로운 서비스를 제공받음으로써 새로운 만족을 얻는 것이지 이전



의 실패한 서비스로부터 얻은 불만을 회복하는 것이 아니다.

#### IV. 서비스 운영 위험관리 연구의 필요성

서비스 실패 및 회복을 중심으로 한 기존의 연구들은 서비스 품질(service quality)을 기반으로 이루어져왔다. 서비스 품질에 대한 초기 연구로서 품질이라는 개념은 품질관리가 굉장히 많이 연구되었던 제조업에서 출발하였으며, 서비스 제공자들은 고객들의 요구가 무엇인지 정확히 이해하는 것이 서비스 품질을 정의하고 이를 전달하는 데 가장 중요한 단계였다(Zeithaml et al., 1990). 파라슈라만 외(Parasuraman et al., 1998a)는 계량 심리학적 요인 분석을 통해서 고객으로부터 인지된 서비스 품질은 유형성(tangibility), 신뢰성(reliability), 반응성(responsiveness), 확신성(assurance), 공감(emphaty)의 다섯 가지 차원으로 구성된다는 점을 발견하였다. 1990년대 후반 이후로 많은 서비스 조직이 서비스 품질을 지속적인 경쟁우위의 잠재적인 요인으로 인식하기 시작했으며, 이후로 서비스 품질과 관련한 수많은 연구가 이루어졌다.

서비스 품질에 대한 연구에 이어서 1990년대 말부터는 서비스 회복 정책(service recovery policy)에 대한 연구가 활발하게 이루어졌다. 앞에서 설명하였듯이, 서비스 회복 정책이란 서비스 제공자들이 서비스 실패에 대응하기 위해서 하는 행동과 관련이 있다(Gronroos, 2000). 키베니(Keaveney, 1995)는 서비스 조직에 있어서 서비스 실패와 실패한 회복은 고객들이 이탈하는 주요한 원인임을 밝혀냈다. 또한, 서비스 회복은 고객의 충성도를 확보하는 주요한 요소 중 하나임이 확인되었다(Andreassen, 2001; Tax and Brown, 1998). 결과적으로, 효과적인 서비스 회복 정책은 많은 고객이 떠나지 않고 머무르도록 유도하는 데 중요하게 여겨왔다.

그러나 기존의 연구들은 서비스 실패를 직접적으로 다루지 않고 고객들의 지각된 서비스 품질을 높이거나 서비스 실패가 발생하였을 경우 이에 대한 해결방안으로서 회복 정책을 다루고 있다는 점에서 한계를 가지고 있다. 서비스 실패로 인해 발생하는 기대했던 서비스에 대한 미충족은 고객의 불만, 고객의 탈퇴, 그리고 부정적인 구전으로 이어진다(Parasuraman et al., 1985; Reichheld, 1996). 따라서, 기업이 고객들이 인지하는 수준의 서비스를 제공함은 물론 서비스 실패가 발생한 이후에라도 고객들의 만족도를 회복시키고 경쟁 기업에게 고객을 빼앗기지 않도록 노력하는 것도 중요하지만, 좀 더 근본적인 것

은 처음부터 서비스 실패가 발생하지 않도록 서비스 운영상에 발생하는 위험을 철저하게 관리하는 일이다. 그러므로 서비스에 대한 불만족 또는 서비스 실패 시의 회복에 관한 연구뿐만 아니라 서비스 위험관리에 대한 연구가 반드시 필요하다고 할 수 있다.

## V. 향후 연구 방향

위험관리는 부정적인 사건의 발생 가능성과 그로 인한 결과가 발생할 가능성을 줄이기 위해 전략을 수립하는 것과 연관되어 있다(Cohen and Kunreuther, 2007). 위험관리를 위한 전략을 수립하기 위해서는 위험 측정과 위험 인식에서부터 출발해야 한다. 위험 측정은 발생할 수 있는 위험들의 발생 가능성과 그 결과를 평가하는 작업을 의미한다. 위험 인식은 위험의 심리적이고 감정적인 측면과 관련이 있다. 즉, 위험 인식은 위험이 개인과 집단의 행동에 어느 정도의 영향을 미치는지를 보여주는 것이다. 위험 측정과 위험 인식을 기반으로 위험관리는 사건이 발생하지 않도록 방지하거나, 사건이 발생했을 경우에 피해를 감소시키거나, 피해 복구를 위해 자금을 제공하는 등의 전반적인 행동과 관련되어 있다. 서비스 분야에서도 위험관리가 이루어지지 위해서는 위험 측정과 위험 인식이 선행되어야 한다. 즉, 서비스 실패가 무엇인지 정의하고, 서비스 실패가 발생할 수 있는 가능성이 어느 정도며, 서비스 실패가 발생했을 때 어느 정도 부정적인 결과가 미칠지 등을 측정하여 이를 관리하고 개선할 수 있는 방안이 연구되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- Andreassen, T. W. (2001), "From Disgust to Delight: Do customers hold a grudge?" *Journal of Service Research*, 4(1), 39-49.
- Ana B. C. Díaz and Francisco J. M. Ruíz (2002), "The Consumer's Reaction to Delays in Service," *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 118-140.
- Baird, I. and H. Thomas (1990), "What is Risk Anyway?" in T. Bettis and H. Thomas eds., *Risk, Strategy and Management*, JAI Press Inc., Greenwich, CT, 21-52.
- Bamford, David and Tatiana Xystouri (2005), "A Case Study of Service Failure and Recovery within an International Airline," *Managing Service Quality: An*

- International Journal*, 15(3), 306-322.
- Ball, Ray and Philip Brown (1998), "An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers," *Journal of Accounting Research*, 6(2), 159-178.
- Bateson, M. and A. Kacelnik (1995), "Preferences for Fixed and Variable Food Sources: Variability in amount and delay," *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 63, 313-329.
- Bejou, David and Adrian Palmer (1998), "Service Failure and Loyalty: An exploratory Empirical Study of Airline Customers," *Journal of Services Marketing*, 12(1), 7-22.
- Blome, Constantin and Tobias Schoenherr (2011), "Supply Chain Risk Management in Financial Crises: A multiple case-study approach," *International Journal of Production Economics*, 134, 43-57.
- Buttle, Francis and Jamie Burton (2001), "Does Service Failure Influence Customer Loyalty," *Journal of Customer Behavior*, 1(3), 217-227.
- Chang, Yu-Wei and Yu-Hern Chang (2010), "Does Service Recovery Affect Satisfaction and Customer Loyalty? An empirical study of airline services," *Journal of Air Transport Management*, 16, 340-342.
- Chou, Pin-Fenn (2015), "An Analysis of the Relationship between Service Failure, Service Recovery and Loyalty for Low Cost Carrier Travelers," *Journal of Air Transport Management*, 47(2), 119-125.
- Chopra, Sunil and ManMohan S. Sodhi (2004), *Managing Risk To Avoid Supply-Chain Breakdown*, MIT Sloan management review.
- Cohen, Morris A. and Howard Kunreuther (2007), "Operations Risk Management: Overview of Paul Kleindorfer's Contributions," *Production and Operations Management*, 16(5), 525-541.
- Deloach, J. (2000), *Enterprise-wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity*, London: FT-Prentice Hall.
- Dubé, L. and M. Maute (1996), "The Antecedents of Brand Switching, Brand Loyalty and Verbal Responses to Service Failure," *Advances in Services Marketing and Management*, 5, 127-151.
- Gronroos, C. (1988), "Service Quality: The six criteria of good perceived service," *Review of Business*, 9(3), 10-13.
- Hess, R. L., S. Ganesan, and N. M. Klein (2003), "Service Failure and Recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127-145.

- Jarrow, Robert A. (2008), "Operational Risk," *Journal of Banking & Finance*, 32, 870-879.
- Jemison, David B. (1987), "Risk and the Relationship Among Strategy, Organizational Processes, and Performance," *Management Science*, 33(9), 1087-1101.
- Jüttner, Uta (2005), "Supply Chain Risk Management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective," *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 120-141.
- Jüttner, Uta, Helen Peck and Martin Christopher (2003), Supply Chain Risk Management: Outlining an agenda for future research," *International Journal of Logistics Research and Applications*, 6(4), 197-210.
- Keaveney, S. M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An exploratory study," *The Journal of Marketing*, 59, 71-82.
- Lewis, Michael A. (2003), "Cause, Consequence and Control: Towards a theoretical and practical model of operational risk," *Journal of Operations Management*, 21, 205-224.
- Manuj, Ila (2013), "30. Risk Management in Global Sourcing: Comparing the business world and the academic world," *Transportation Journal*, 52(1), 80-107.
- Manuj, Ila and John T. Mentzer (2008), Global Supply Chain Risk Management," *Journal of Business Logistics*, 29(1), 133-156.
- Manuj, I. and J. T. Mentzer (2008), Global Supply Chain Risk Management Strategies," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 192-223.
- March, James G. and Zur Shapira (1987), "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking," *Management Science*, 33(11), 1404-1418.
- Maxham, James G. (2001), "Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-mouth, and Purchase Intentions," *Journal of Business Research*, 54, 11-24.
- McCann, Barbara and R. Lewis Pamela (2004), "Service Failure and Recovery: Evidence from the hotel industry," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 6-17.
- McCollough, M. A. and S. G. Bharadwaj (1992), "The Recovery Paradox: An examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories," *Marketing Theory and Applications*, 119.
- McCollough, Michael A., Leonard L. Berry and Manjit S. Yadav (2000), "An Empirical

- Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery,” *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- McKechnie, Donelda S., Jim Grant, and Fatema S. Golawala (2011), “Partitioning Service Encounters into Touchpoints to Enhance Quality,” *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(2), 146-165.
- Norrman, Andreas (2004), “Ericsson’s Proactive Supply Chain Risk Management Approach after a Serious Sub-supplier Accident,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 434-456.
- Power, Michael (2005), “The Invention of Operational Risk,” *Review of International Political Economy*, 12(4), 577-599.
- Shapira, Z. (1995), *Risk Taking: A Managerial Perspective*, Russell Sage Foundation.
- Sitkin, S. B. and A. L. Pablo (1992), “Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior,” *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Smith, Amy K. and Ruth N. Bolton (1998), “An Experimental Investigation of Customer Reaction to Service Failure and Recovery Encounters,” *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81.
- Sodhi, M. S., B. G. Son, and C. S. Tang (2012), “Researchers’ Perspectives on Supply Chain Risk Management,” *Production and Operations Management*, 21(1), 1-13.
- Suh, Munshik, Henry Greene, Taeseok Rho and Qin QI (2013), “The Role of Relationships in Service Failure: A Cross-Cultural Study-United States, China, and Korea,” *Services Marketing Quarterly*, 34, 191-204.
- Svensson, Göran (2006), “Sequential Service Quality in Service Encounter Chains: Case studies,” *Journal of Services Marketing*, 20(1), 51-58.
- Tang, Christopher S. (2006), “Perspectives in Supply Chain Risk Management,” *International Journal of Production Economics*, 103, 451-488.
- Tang, Ou and Nurmaya S. Musa (2011), “Identifying Risk Issues and Research Advancements in Supply Chain Risk Management,” *International Journal of Production Economics*, 133, 25-34.
- Tax, S. S., S. W. Brown, and M. Chandrashekar (1998), “Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for relationship marketing,” *The Journal of Marketing*, 62, 60-76.
- Wang, Kai-Yu, Li-Chun Hsu, and Wen-Hai Chih (2014), “Retaining Customers after Service Failure Recoveries: A contingency model,” *Managing Service Quality*, 24(4), 318-338.

- Wirtz, Jochen and Anna S. Mattila (2003), "Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology after a Service Failure," *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150-166.
- Yates, J. F. and E. R. Stone (1992), The Risk Construct.
- Zsidisin, George A. (2003), "A Rounded Definition of Supply Risk," *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9, 217-224.
- Zsidisin, George A. (2003), "Managerial Perceptions of Supply Risk," *Journal of Supply Chain Management*, 39(1), 14-25.

# A Study on the Necessity for Service Operation Risk Management

Youngjin Kim\*

Soowook Kim\*\*

Since the late 1990s, supply chain risk management has become a field of academic research. Although supply chain management basically includes both products and services, research on the existing supply chain risk management has been centered on the manufacturing industry. On the other hand, many studies on service failure and recovery have been made in the field of service. In this paper, we examine the necessity of risk management for service failure in terms of supply chain management.

Keywords: service operation, risk management, supply chain management, service failure

---

\*Ph.D. student in Operations Management, College of Business Administration, Seoul National University

\*\*Professor, College of Business Administration, Seoul National University