

# 서비스업의 특성에 따른 경영상의 문제점과 대응방안에 관한 연구

이 정 학  
관광통역과

## 〈요 약〉

서비스업은 제조업과는 다른 상품의 무형성, 동시성, 다양성, 소멸성, 인적 의존성을 지니고 있다. 이들 특성에 따른 문제점은 진열판매 및 설명이 곤란하고(무형성), 유통과정이 없어 생산과 소비가 동시에 이루어지고(동시성), 표준화가 곤란하고(다양성), 재고 및 저장판매가 어렵고(소멸성), 인건비의 비중이 높은(인적 의존성) 것이다.

이러한 문제점을 타개하기 위한 대응방안은 다음과 같다.

1. 무형성 : 가치와 환대를 판다는 경영이념을 확립하고, 이미지의 브랜드화, 홍보물을 이용한 설명과 광고, 건물외관 및 시설 등의 물적 서비스로 유형성을 높여야 한다.
2. 동시성 : 입지선택을 잘해야 하고, 간판, 안내표지판, 광고 등을 통한 정보전달 체계를 갖추어야 한다. 또한 서비스는 고객이 생산과정에 참여하고 고객과 종사원의 상호교감에 의하여 이루어진다는 점에서 인적 서비스의 품질향상 및 내부고객 만족을 기해야 한다.
3. 다양성 : 서비스전달시스템을 체계적으로 구축하고, 서비스매뉴얼로 표준화하여 직무교육을 강화한다.
4. 소멸성 : 다양한 예약채널을 통한 사전 수요창출, 비수기 타개전략 마련, 타임 마케팅 전개, 일드 매니지먼트(yield management)를 통한 수익을 창출해야 한다.
5. 인적 의존성 : 아웃소싱(out sourcing) 제도 도입, 파트타임, 아르

바이트 운용 및 산학협동을 활용하고, 사무 온라인(online)화를 통한 비 접객부서의 인원을 줄여야 한다.

## A study on business management's problems and their solutions according to the service industry's characteristics

Lee, Jung Hak

Dept. of Tourism Interpretation

### 〈Abstract〉

The service industries have some characteristics such as intangible product, simultaneity, variety, perishability, and dependency to people unlike manufacturing industries.

The problems of these characteristics are as follows

1. **Intangibility** : difficulty in displaying selling and explanation
2. **Simultaneity** : production and consumption occur at the same time because there is no process of distribution
3. **Variety** : difficulty in standardization
4. **Perishability** : difficulty in keeping and selling the stocks
5. **Dependency of people** : high cost of payroll

This paper is aimed to solve the problems mentioned above.

## I. 서 론

### 1. 문제의 제기

한국은행이 1999년도에 내놓은 '우리 경제의 서비스화 현황과 특징'이라는 보고서에 의하면 서비스산업이 우리 경제활동에서 차지하는 비중이 생산(국내총생산, GDP)은 52%, 소비(가계소비지출)는 58.9%, 고용(전산업 취업자)은 59.8% 등으로 모두 50%를

넘어서서 우리경제의 서비스화가 상당히 진전된 것으로 평가하였으며 선진국들은 GDP 대비 서비스산업의 비중이 미국은 74.1%, 싱가포르 70.9%, 일본 64.4%라고 밝혔다. 이와 같이 서비스산업의 비중은 점점 높아지고 있다.

서비스산업의 자연적 성장 배경은 클라크가 주장한 경제 주도권의 이동을 들 수 있는데 경제 발전과 함께 산업간의 소득 격차가 원인이 되어 1차 산업(농. 어업)에서 2차 산업(광. 공업)으로, 2차 산업에서 3차 산업(서비스업)으로 노동력이 이동한다고 하였다.

서비스업이 성장하게 된 배경을 사회 경제적 관점에서 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 도시화의 진전은 생활에 있어서 시간과 공간의 부족을 가져오게 되어 이를 대체 할 수 있는 서비스업이 성장하거나 새로이 등장하게 되었다. 즉, 핵가족화에 따라 과거 집에서 행하던 각종 가족모임(수연, 돌잔치 등)을 호텔 등 외부에서 하게 되었고, 여성의 사회진출에 따라 가사 대행업이 등장하고, 놀이방 등의 탁아시설이 증대되었다.

둘째, 인구 구조의 변화 즉, 고학력화는 문화센터, 평생교육원 등 교육 강습 서비스업을, 고령화는 실버산업을 등장시켰다.

셋째, 가처분소득 및 여가시간의 증대에 따라 관광, 레저, 스포츠, 건강, 오락, 문화, 외식 등의 관련 서비스업을 찾고자 하는 욕구가 증대되었다.

넷째, 사회의 전문화 및 분업화에 따라 무인 경비와 등과 같은 신종 전문 서비스업이 생겨나고 시간과 비용 절감을 위하여 택배 및 비서 등의 사무대행, 법률. 세무. 재테크 등의 전문 상담 및 대행 서비스업이 등장하였으며, 자동차. 사무기기 등은 물론 인재뱅크와 같은 전문인력 대여업도 등장하였다.

다섯째, 기업 생산 및 판매활동의 보조 수단으로서 경영 컨설팅, 시장조사, 직원 연수교육, 광고 및 홍보, 제품의 수리 및 유지를 위한 서비스업 등이 등장하였다.

여섯째, 정보화의 진전에 따라 이동 통신, PC통신, 컴퓨터 프로그래밍, 홈쇼핑과 같은 CA TV 채널, 인터넷 이용 등 각종 정보서비스업이 등장하였다.

일곱째, 산업사회에서 지식정보화사회로 넘어가면서 인간은 다양한 개성과 욕구를 표출하고, 삶의 질을 추구함에 따라 이를 수용하는 각종 신종 서비스업이 출현하고 있다.

이와 같이 우리는 실생활에서 한시라도 서비스업계의 서비스를 떠나서는 생활 할 수 없으므로 '서비스 경제' 또는 '서비스 혁명' 시대에 살고 있다고 하여도 과언이 아니다.

그러나 경영학의 전 분야는 제조업 중심으로 연구발전 되어왔다. 서비스분야의 학문적 연구는 미국의 경우 70년대 초 하버드 대학을 중심으로, 일본의 경우 80년대부터 전개되었고, 우리 나라의 경우는 서비스의 추상적인 개념과 특수성으로 인하여 연구가 심도있게 진행되지 못하여 80년대 중반 외국학자들에 의하여 정형화 된 연구결과를 토대로 유용성을 확인하는 수준이었으며 아직도 제조업의 경영기법을 주류로 하고 있는데 그 문제점이 있다. 서비스업은 제조업과는 분명 다른 특수성이 있으며 그 특수성을 고려한 경영방식이 필요한 것이다.

## 2. 연구의 목적

본 연구의 목적은

첫째, 서비스의 개념과 정의를 보다 심도있게 규명하여 이론적 체계를 정립하고

둘째, 서비스의 특수성을 제조업과 대비하여 도출한 다음

셋째, 그 특수성으로 인하여 야기되는 경영상의 문제점 및 대응방안을 찾고자 하며

넷째, 궁극적으로는 서비스기업의 경영활동에 실질적인 도움을 주고자 하는 것이다.

## II. 서비스의 이론적 고찰

### 1. 서비스의 의의

서비스는 과거 일상적으로 봉사, 무료라는 의미로 쓰여 왔으나 학문적으로는 근대 이후 경제학적 연구에서 접근하였다. 이 시대는 중상주의, 중농주의에 의하여 노동생산성을 중요시하였는데 서비스를 단순히 비생산적 활동의 개념으로 보았으며, 비물질적 재로 간주하여 경시하였다.

그러나 오늘날 서비스는 큰 산업으로 성장하여 무형의 재화로 존재하게 되었고, 유형의 재화를 판매하기 위한 수단으로서 서비스는 필수 불가결한 요소가 되었다. 또한 일상생활에서도 서비스를 떠나서는 생활을 유지할 수 없으므로 서비스에 대한 인식의 변화가 필요하게 되었다.

이러한 시대적 흐름을 타고 서비스에 대한 논의는 1960년대 이후 경영학적 차원에서 본격적으로 시작되었고 1980년대와 1990년에 와서야 이론적 체계를 마련하였다.

경영학적 서비스정의는 크게 활동론적 정의, 속성론적 정의, 봉사론적 정의, 인건상호관계론적 정의로 대별된다.

#### 가. 활동론적 정의

서비스를 활동의 개념으로 본 것인데 대표적인 정의는 “서비스란 독자적으로 판매되거나 제품의 판매에 연계되어 제공되는 활동, 혜택, 혹은 만족이다.” (미국 마케팅학회, 1960)로서 그 예로 호텔서비스, 전력서비스, 수송서비스, 이. 미용서비스, 신용서비스를 들고 있다. 이 정의는 당시로는 상당히 진전된 정의로서 많은 학자들이 이 정의를 따랐으나 서비스를 독자적이고 제공자 입장에서 정의하였기 때문에 인간 상호관계적인 측면과 타 서비스와의 연계 또는 보완적인 서비스를 규명하지 못하는 약점이 있다. (예 : 은행과 보험 상품은 수요자 측에서 변형을 요구하거나 주문할 수도 있다. 또한 항공사는 기내식 제공업체, 공항에서 정비업체, 여행사와 연계되어 서비스를 제공한다.)

#### 나. 속성론적 정의

서비스의 속성을 무형으로 보고 단순히 유형재와 구별되는 무형재로 규정하였다. 대표적인 정의는 “서비스는 시장에서 판매되는 무형의 제품이다” (라스멜, 1966)를 들 수 있는데 유형재를 팔기 위한 부가 서비스를 포함하지 못하는 결함이 있다.(예 : 호텔이나 외식업체에서 음식이라는 유형재와 인적 서비스)

#### 다. 봉사론적 정의

레빗(T. Levitt, 1972)은 서비스를 과거의 주종관계에서 하인이 일방적으로 주인에게 봉사를 하는 전통적 발상에서 탈피하여 인간이 제공하는 봉사적 서비스를 인간으로부터 분리하여 인간노동을 기계로 대체하는 방법 즉, 서비스의 기계화, 표준화, 시스템화를 통하여 생산성 향상을 가져올 수 있다는 것이다. 예를 들면 맥도널드 햄버그에서 서비스 직원들이 기계적이고, 표준화되어 있으며, 분업화되어 시스템적으로 움직임을 볼 수 있다. 그러나 이 정의는 컨설팅, 법률, 의료 서비스와 같은 전문 서비스 직종에는 적용할 수 없는 한계를 가지고 있다.

#### 라. 인간 상호관계론적 정의

서비스는 무형적 성격을 띠는 일련의 활동으로서 고객과 서비스 종업원의 상호관계에서부터 발생하여 고객의 문제를 해결해 주는 것으로 보았다. 많은 학자들이 이 정의에 의하여 서비스를 설명하고 있으나 유형재를 팔기 위한 또는 서비스 상호간의 연계성 즉, 부수적이고 보완적인 서비스를 규명하는데는 미약한 점이 있다.(이유재, 2000)

이러한 정의 외에 서비스에 대한 정의나 개념은 학자별, 국제기구별, 국가별, 산업

별 등으로 광범위하게 나타나고 있다.

주요 학자들의 서비스 정의를 정리하면 표 1과 같다.

표 1. 국내외 주요 학자들의 서비스 정의

학 자	정 의
미국 마케팅협회 (AMA) 1960	서비스란 독자적으로 판매되거나 제품의 판매에 연계되어 제공되는 활동, 혜택, 혹은 만족이다.
라스멜(Rathmell) 1966	시장에서 판매되는 무형의 제품
배숨(Bessom) 1973	자신이 수행할 수 없거나 하지 않는 활동, 만족, 그리고 혜택으로서 판매될 수 있는 것을 말한다.
베리(Berry) 1980	제품은 유형물, 고안물, 객관적인 실체인 반면 서비스는 무형의 활동이나 노력이다.
코틀러(Kotler) 1988	서비스는 일방이 타인에게 제공할 수 있는 활동이나 혜택으로서 무형적이며, 소유될 수 없는 것이다. 서비스 생산은 유형적 제품과 연계될 수 있으나 그렇지 않을 수도 있다.
원석희 1988	서비스는 제공자 입장에서 부가가치의 본질, 그리고 소비자 입장에서는 구매하는 상품의 본질이 무형적인 동시에 서비스 창출 및 제공과정과 고객의 서비스 지각에서 인적 요인이 강하게 작용하는 것이다.
이유재 1999	무형적 성격을 띠는 일련의 활동으로서 고객과 서비스 종업원의 상호관계에서 발생하며, 고객의 문제를 해결해 주는 것이다.

※ 출처 : 연구자 정리

이상에서 살펴본 경영학적인 정의와 주요 학자들의 정의를 종합하고 단점을 보완하여 정의를 내리면 다음과 같다.

“서비스는 서비스공급자가 수요자에게 유무형의 재화를 판매하는 과정에서 제공하

는 무형의 행위나 용역 또는 부가되는 수행이다.”

본 정의에서 사용된 용어와 관련 용어의 규정은 다음과 같다.

◎ 서비스공급자

무형의 서비스 자체를 제공하여 그 대가를 받아 영업을 하는 업체(예 : 컨설팅, 이.미용업, 정보 제공업, 각종 대행업), 유형의 물재를 판매하기 위하여 부가되는 서비스를 곁들여 영업을 하는 업체(예 : 호텔이나 외식업체에서 유형의 음식을 인적서비스와 함께 제공, 자동차나 전자제품 판매시 A/S보증) 그리고 핵심 서비스 업체에 보완적인 서비스를 제공하는 업체(예 : 항공사와 기내식 서비스)를 말한다.

◎ 서비스수요자

무형의 서비스 재화 또는 유형의 물재에 부가되는 서비스나 보완적인 서비스를 함께 구매하고자 하는 자

◎ 유형의 재화(제품 : goods)

형체가 있어 소비자가 만질 수 있고, 표준화와 동질성을 유지할 수 있으며, 재고 보관이 가능하고 소유권의 이전이 가능한 물건

◎ 무형의 재화(서비스 : service)

형체가 없어 소비자가 만질 수 없고, 제공자나 수요자 모두 다양하므로 표준화가 어려우며, 재고 보관이 불가능하고 소유권의 이전이 안 되는 인적 행위

◎ 재화

화폐로 구매할 수 있는 제품이나 서비스

◎ 행위

수요자의 요구에 의하여 현장에서 행하는 인적 활동

◎ 용역

수요자의 요구를 위임받아 행하는 인적 활동

◎ 부가되는 수행

유무형의 재화를 판매하기 위한 수단으로서 독자적 또는 타 서비스와 연계하여 유상 또는 무상으로 제공하는 일련의 행위

◎ 상품(product)

제품과 서비스를 포괄하는 의미

◎ 서비스상품

서비스 자체의 무형재(예 : 컨설팅, 이.미용업, 대행업), 또는 물제와 서비스가 결합되었지만 인적서비스의 비중이 높은 경우(예 : 호텔 및 외식업)

## 2. 서비스의 구성요소

서비스는 물적, 인적, 시스템적 서비스로 구성되어 있다. 이 중에서 어느 한 요소만으로 고객에게 서비스를 제공할 수 없으며, 이 세 가지가 복합적으로 작용하여야만 하나의 서비스가 완성되는 것이다.(강남국, 1993)

### 가. 물적 서비스

시설, 물자 및 서비스와 함께 제공되는 일부 유형의 제품(예 : 호텔의 음식과 음료)을 말한다. 즉 서비스기업은 건물 그 자체 및 인테리어 요소, 비품, 가구, 기물 등이 하나의 서비스인 것이다. 특히 서비스기업에 있어서 시설이나 분위기는 서비스의 유형성을 높여주는 중요한 요소이고, 실제 구매포인트로서 상당한 역할을 한다. 아무리 인적 서비스가 훌륭하다고 하여도 물적 서비스가 불량하면 그 가치가 하락하게 된다. 예를 들면 아무리 서비스가 좋은 항공사일지라도 좌석에 껌이 붙어 있다면 그 이미지는 추락하는 것이다. 물론 물적 서비스는 훌륭한데 인적 서비스가 불량하여도 똑같은 상황이 발생된다.

### 나. 인적 서비스

인간에 의하여 제공되는 수고와 노동으로서 대부분의 서비스기업은 인적 서비스에 의존하여 영업행위를 하고 있다. 따라서 서비스기업 종사원의 가시성(예 : 용모와 복장), 친절성, 책임성, 교양성, 도덕성 그 자체가 상품의 일부분인 것이다. 인적 서비스가 무형적이어서 무상인 것처럼 보이지만 사실상 그 대가는 가격에 포함되어 있는 것



이다.

#### 다. 시스템적 서비스

고객이 구매선택하고 이용하는데 있어서 간접적으로 영향을 주는 것을 말한다. 즉, 지식, 정보, 아이디어에 의한 흐름, 절차, 체계, 제도 등으로 제공되는 편익을 의미한다. 시스템적 서비스의 구체적인 예를 들면 다음과 같다.

첫째, 조직자체의 커뮤니케이션의 체계 유지

둘째, 판촉 및 홍보를 통한 고객간의 정보 커뮤니케이션의 경로구축

셋째, 고객의 다양한 욕구에 대응하는 서비스 개발 및 상품화

넷째, 업무의 프로세스, 매뉴얼화로 시간 단축 및 서비스의 표준화 실현

다섯째, 노동, 비용, 시간 등의 절약으로 효율적인 생산 및 수익성 제고

여섯째, 고객을 위한 쾌적하고 안전한 환경조성 등이다.

### 3. 서비스의 특성

서비스의 특성은 업종 자체가 다양하여 획일적으로 설명할 수 없고 업종별로 특성을 논하여야 하는데 본 연구에서는 제조업과 비교하여 주요 특성을 중심으로 정리하고자 한다.

#### 가. 무형성 - 비가시성

무형성은 제품과 서비스의 차이를 구분하는 가장 큰 속성으로 과거부터 많은 학자들이 기준으로 삼았다. 즉, 서비스는 제품에 비교하여 형태가 없어 모양을 보거나 만질 수 없기 때문이다. 공급자의 입장에서는 서비스를 사전에 설명하기가 어렵고, 진열 판매가 안되며, 소비자의 입장에서는 비교분석 등의 테스트나 품질의 측정이 용이하지 않다.

따라서 서비스는 실체(object)가 아닌 수행(performance)이기 때문에 소유할 수 있는 것이 아니라 경험을 통해서 감각적, 심리적으로 느껴야 하는 무형의 가치재이다.

그러나 여기서 유의할 점은 그림 1과 그림 2에서 볼 수 있듯이 완전히 유형이나 무형적인 제품과 서비스는 존재하지 않으며, 서비스는 상대적으로 무형적 속성이 강하다는 것을 의미한다.

예를 들면 식사를 할 경우 굳이 가격이 비싼 호텔의 레스토랑을 택한다면 음식이라는 유형의 제품 외에 무형의 고급스러운 분위기나 세련된 인적서비스 때문이며, 이러한 서비스는 암묵적으로 무상인 것처럼 보이지만 그 대가는 가격에 포함되어 있다고

보아야 할 것이다.

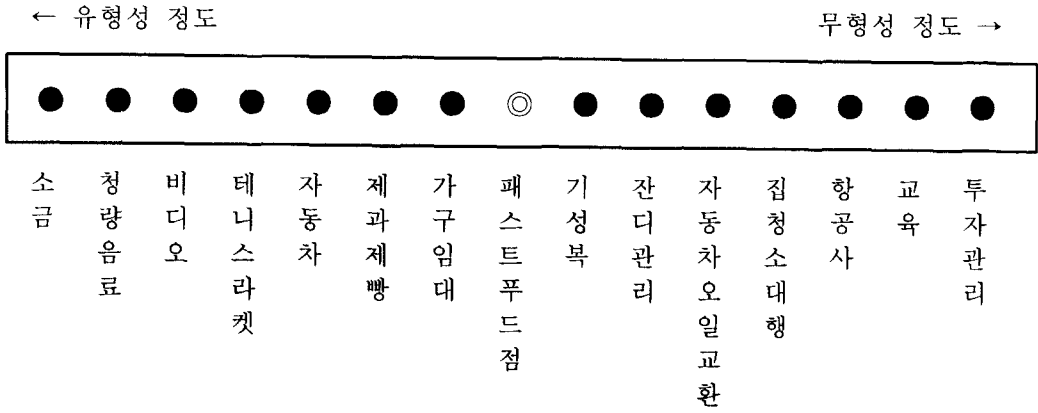


그림 1. 제품과 서비스의 유·무형성 비율

※ 출처 : Lovelock, C. H., *Service Marketing*, 3rd ed., Prentice Hall , 1996, p. 4

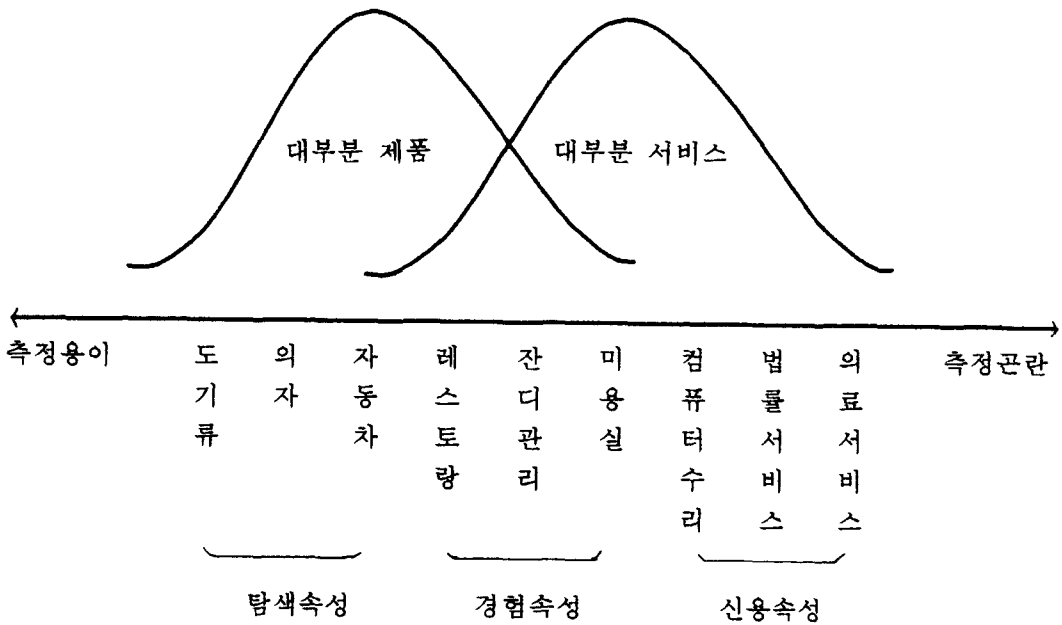


그림 2. 품질 평가의 속성

※ 출처 : Zeithmal, V.A., "How consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Service", in J.A. Donnelly and W. R. George, *Marketing of Service*, pp.186~190(1981)

#### 나. 동시성 - 비유통성

제품은 생산과 소비가 분리되어 생산한 후 판매되고 나중에 소비되는 유통과정이 있지만 서비스는 제공자와 소비자가 접촉하는 과정에서 발생하며, 서비스를 제공받기 위해서는 구매자가 현장까지 와야하므로 유통과정이 없다. 즉, 서비스는 현장에서 소비자의 주문에 의하여 생산을 하게 되고 생산과정에도 소비자가 참여하며, 생산이 되면 곧 소비되어 생산과 소비가 분리되지 않는 동시성을 가지고 있다.

예를 들면 호텔 레스토랑에서 스테이크를 먹기 위해서는 소비자가 현장까지 와야하며, 소비자가 주문해야만 주방에서 생산을 하게되고, 스테이크 굽기를 미디엄(중간정도 익히기)으로 해달라는 등 소비자가 생산과정에 참여하게 되며, 인적서비스 요원에 의하여 전달되면 소비자는 그 자리에서 소비하게 된다. 여기서 주목해야 될 사항은 아무리 주방에서 맛있는 음식을 만들어도 인적서비스요원이 용모가 불량하고, 태도가 불친절하거나 서비스의 테크닉이 부족하면 소비자는 불만족하다는 것이다.

그리고 유통과정이 없다는 것은 곧 서비스 기업의 입지 의존성을 의미한다.

#### 다. 다양성 - 비표준성

제품은 생산의 투입요소가 달라지지 않는 한 동질성을 유지할 수 있으나 서비스는 소비자와 제공자에 따라 다양하게 나타난다. 즉, 소비자의 욕구, 기호, 성격, 관습 등이 제각기 다르기 때문에 주문이 다양하며, 서비스 요원 역시 개개인의 성격, 기분, 친절성, 테크닉 수준 등이 다르기 때문에 누가 제공하느냐에 따라 서비스는 달라진다.

따라서 서비스는 상대적이고, 고객의 평가 역시 주관적이어서 표준화가 어렵다.

#### 라. 소멸성 - 비저장성, 비이전성

제품은 판매가 되지 않으면 재고로 보관하여 반복 판매가 가능하고, 판매시에는 소유권이 이전되지만 서비스는 추후 사용할 목적으로 보관 또는 저장을 하 수 없으며, 시간과 함께 자동 소멸되어 반복 사용이나 소유권이 이전이 안 된다.

따라서 서비스 기업은 수요의 변화에 적극적으로 대처하지 못하기 때문에 생산측면에서 계획생산을 할 수 없고, 과잉생산을 할 경우 손실이 발생되고, 과소생산을 할 경우 이익기회를 상실하게 된다.

예를 들면 항공기의 노선과 좌석은 한정되어 있기 때문에 당일 판매되지 않으면 소멸되므로 재고로 저장하여 판매할 수 없다. 만약 과잉생산 즉, 노선이나 좌석을 많이 만들어 놓았을 경우 수요가 적으면 유지비 인건비 등의 고정비로 인하여 손실이 발생되며, 반대로 과소생산을 하여 수요가 공급을 초과할 경우 이익기회를 상실하게 된다.

**마. 인적 의존성 - 비기계성**

제품은 대부분 공장에서 기계가 생산하므로 기계에 대한 의존성이 높으나 서비스는 대부분 사람에 의하여 생산되어지기 때문에 인적 의존성이 높다. 품질에 대한 평가 기준도 제품은 자체 물질로 결정되기 때문에 객관적이나 서비스는 대부분 사람 그 자체가 평가되므로 주관적이다.

표 2. 제품과 서비스의 차이

요 소	제 품	서 비 스
형태	유형적	무형적
생산과 소비의 분리여부	분리됨	생산과 소비가 동시에 발생됨
유통과정	유통경로가 있음	소비자가 직접 제공 현장에 와야함
상품의 성질	동질성 유지 및 표준화 용이	다양하며, 표준화가 어려움
재고저장	가능	불가능
소유권 이전	가능	불가능
고객참여	간접 참여	직접 참여
수요와 공급의 탄력성	수요와 공급이 비탄력적	수요는 탄력적이나 공급은 비탄력적
생산방식	계획, 대량생산이 가능하고 기계 의존성이 높음	주문생산이며, 인적 의존성이 높음
생산비용	고정비보다 변동비가 높다	변동비보다 인건비 등의 고정비가 높다
판매방식	사전 설명이 가능하고 구체적이며 진열판매 가능	사전 설명이 어렵고 비구체적이며 진열판매 불가능
품질 및 가격 평가	객관적	주관적
연구개발 초점	물적 품질	인적 서비스

※ 출처 : 연구자 작성

또한 제품시장은 수요와 공급이 비교적 비탄력적이어서 계획생산과 대량생산이 가능하며 고정비보다는 변동비의 비율이 높아 수요의 변화에 능동적으로 대처할 수 있지만 서비스는 공급의 수량이 제한되어 있고 시간적, 공간적 제약이 따르기 때문에 비탄력적인데 비하여 수요는 탄력적이어서 계획생산이 불가능하며 변동비보다는 인건비 등 고정비의 비율이 높기 때문에 수요의 변화에 민첩하게 대처하지 못한다.

따라서 서비스기업은 인적 자원관리 측면에서 수요의 변화에 따라 인력을 탄력적으로 운용할 수 없고, 인건비의 비중이 높기 때문에 경영상의 어려운 점이 있다.

제품과 서비스의 차이를 세분화하여 비교 분석하면 표 2와 같다.

### III. 서비스업의 특성에 따른 경영상의 문제점과 대응방안

#### 1. 무형성의 문제점 및 대응방안

서비스의 가장 큰 문제점은 형태가 없으므로 진열판매가 곤란하고 가격설정이 어렵다는 것이며, 고객 입장에서는 사전 테스트와 비교분석이 불가능하다는 것이다. 이에 대한 대응방안은 다음과 같다.

첫째, 서비스기업은 제조업처럼 유형의 물적 상품을 파는 것이 아니므로 가치와 환대를 판매한다는 경영이념을 확립해야 한다. 고객은 서비스를 제공받은 후 경험의 가치를 대가로 지불하는 것이다. 즉 서비스 제공장소가 불결하거나 서비스 직원이 불친절하다면 더 이상의 고객은 존재하지 않는다.

둘째, 이미지를 브랜드화하여 소비자에게 유형화시켜 주어야 한다. 즉 그 서비스업체의 이름만 들어도 좋은 서비스가 상상이 되고, 명성이 있다는 것을 소비자에게 인식시켜주는 브랜드 파워(brand power)를 길러야 한다. 브랜드 파워에 대한 소문은 잠재고객들에게 구전(word-of-mouth)으로 전파될 것이고, 구전만큼 좋은 광고는 없는 것이다. 특히 각종 서비스 기능 경진대회에서 상을 받은 경력자의 보유, 병원이나 법률서비스와 같은 전문 직종에 권위자나 유명한 인사의 초빙은 이미지를 향상시키는 좋은 요소이다.

셋째, 건물의 외관, 시설, 분위기, 공간배치, 소품, 가구, 비품, 인테리어 요소와 같은 물적 서비스는 유형성을 높여주는 가장 강력한 수단이므로 이에 대한 경영자의 관심과 노력이 요구된다. 고객은 상품속성의 유형성이 낮은 서비스기업을 연상할 때 가장 먼저 물적 서비스부터 떠올린다.

넷째, 세일즈 키트(sales kit) 등의 홍보물을 이용하여 가시적으로 설명한다. 즉, 그

서비스기업의 소개, 건물의 외관 및 내부 인테리어, 이용시설안내, 서비스의 내용 및 설명 등을 담은 각종 홍보물을 통하여 설명하거나 또는 광고를 하여 유형성을 높이는 것인데 이때 홍보물의 재질, 내용, 디자인, 색상 등은 그 서비스기업의 수준을 가늠하기도 한다.

## 2. 동시성의 문제점 및 대응방안

서비스는 유통과정이 없으므로 생산과 소비가 동시에 발생하는데 고객이 생산현장에 와야되고 또한 생산과정에도 참여하는 경영상의 문제점이 발생된다.

고객이 생산현장에 와야되는 경영상의 어려운 점을 타개하기 위해서는 첫째, 고객의 접근성이 용이하도록 입지선택을 잘 해야 하고, 둘째, 간판과 안내 표지판, 광고, 홍보 등으로 정보전달체계를 갖추어야 하고, 셋째, 한정적인 생산현장을 탈피하여 지점 또는 영업소 형식으로 외부로 진출하여 보다 더 고객과 가까이 할 필요성이 있다. 예를 들면 서울의 한 호텔이 시내 주요지역에 건물을 임대 또는 구입하여 외식사업에 진출하거나, 호텔의 제과점이 백화점이나 대형할인 매장에 진출하는 것이다. 고객의 입장에서는 호텔에 가지 않아도 똑같은 브랜드의 서비스와 맛을 구매할 수 있는 것이다.

또한 고객이 생산과정에 참여한다는 점에서 첫째, 고객과의 접점에 있는 서비스 요원의 가시성(예 : 용모와 복장), 친절성, 책임성, 교양성, 도덕성 등의 서비스품질이 요구된다. 서비스기업의 종사원 자체가 구매자에게 상품의 일부가 된다는 점에 유의해야 한다. 둘째, 인적 의존도가 높은 서비스기업에 있어서 종사원들의 고객 지향적인 행위와 고객과의 교감능력은 고객만족에 큰 영향을 미치므로 이를 위해서는 서비스 요원 선발 및 운용에 신중을 기하고, 서비스향상 교육에 투자 및 동기부여를 아끼지 말아야 하며, 고객접점에 있는 서비스 요원을 우대하고 권한을 강화하는 내부고객만족을 위한 노력이 필요하다. 즉, 서비스기업이 내부고객인 종사원의 만족 없이는 외부고객의 만족이 어렵다는 것이다.

## 3. 다양성의 문제점 및 대응방안

서비스는 대부분 일련의 과정(프로세스)로 이루어져 있다. 그 과정에서 발생하는 고객의 취향은 동일한 공간과 시간 및 품목일지라도 다양하게 나타나며, 이에 응하는 서비스 요원 역시 사람에 따라 감정과 기능 수준이 다르므로 표준화하지 못하는 어려운 점이 있다.

예를 들면 레스토랑의 경우 고객의 예약, 현장에서의 영접 및 안내, 요리의 주문 및 제공, 계산, 환송이라는 일련의 과정이 있는데, 이 과정에서 고객과 서비스 제공자 사이에 다양성이 발생된다.

이를 극복하기 위해서는 각 과정의 서비스전달 시스템을 프로우 차트(flow chart)화 하여 체계적이고 과학적으로 구축하고, 또한 각 과정마다의 서비스에 대한 매뉴얼을 만들어 표준화해야 하며, 이를 지속적인 직무교육(on the job training)을 통하여 정착화해야 할 것이다. 서비스전달 시스템은 서비스가 생성되어 고객에게 전달 될 때까지의 전 과정을 포함하는 것을 말한다.(이순철, 1997) 효과적인 서비스 전달시스템과 표준을 만들기 위해서는 구체적으로, 간단하게, 측정 가능하게, 고객의 요구사항을 바탕으로, 업무명세와 수행개요를 명문화하고, 직원과 함께 만들고, 정당하게 강요될 수 있어야 한다.(윤태영 역, 1996)

특히 서비스기업에 있어서 핵심 서비스(서비스업에 있어서 물적 서비스: 예를 들면 호텔의 객실과 식음료, 항공사의 안정성과 좌석)는 경쟁사와 차별화를 하는데 어려운 점이 있으나 프로세스와 같은 부가 서비스는 노력과 개발여하에 따라 차별화 할 수 있다. 오늘 날 제품이 성숙포화기에 접어든 시점에서 핵심 서비스는 더 이상의 경쟁 무기가 아니며, 부가 서비스에 따라 고객의 구매력 및 만족도가 좌우된다.

#### 4. 소멸성의 문제점 및 대응방안

서비스기업의 경영상 가장 어려운 점은 서비스상품은 시간이 흐르면 자동 소멸되므로 재고 및 저장판매가 불가능하다는 것이다. 즉, 공급은 한정적이고 고정적으로 발생하는데 수요는 탄력적이므로 신축성을 발휘할 수 없다. 대부분의 서비스기업은 이 문제를 해결하기 위해 다각도로 노력하고 있으며, 이 문제를 해결하는 것이 수익창출의 관건이다.

서비스상품의 소멸성 문제를 해결하기 위해서는 다음과 같은 사항이 요구된다.

첫째, 다양한 예약채널(인터넷 예약 등) 및 사전 예약을 유도하는 제도적 장치를 마련하여 이를 이용한 고객에게는 일정한 혜택을 주어 사전에 수요를 창출해야 한다.

둘째, 비수기를 타개하기 위해 마케팅 비용을 이 시기에 집중화하여 저렴하면서 다양한 패키지 상품, 각종 프로모션(promotion) 및 이벤트(event) 등을 개발하여 고객을 유도해야 한다.

셋째, 타임 마케팅(time marketing)을 적극 활용해야 한다. 예를 들면 수요가 적은 시간대를 극복하기 위하여 해피 아워(happy hour)를 마련하여 이 시간대에 오는 고객에게 할인 및 다양한 혜택을 주거나 백화점과 같이 마감 시간대에 식료품을 저렴하게

제공하는 경우를 들 수 있다.

넷째, 일드 매니지먼트(yield management) 기법을 운용해야 한다. 일드 매니지먼트란 수익률 관리로서 수요가 감소할 때 가격을 하향 조정하고, 수요가 많으면 가격을 올리는 신축적인 가격정책을 통하여 영업수익을 극대화하기 위한 실증된 경영기법이다. 이 기법은 단순하고 상식적인 것처럼 보이지만 적용하기 위해서는 고도의 전략적인 판단이 요구된다. 특히 공급이 한정적이고, 고정비가 높은 서비스기업에서는 이 기법을 적극 활용해야 하는데 일드 레이트(yield rate)는 영업을 잘 했느냐, 못했느냐를 가늠할 수 있는 잣대이다. 예를 들면 호텔 객실의 경우 일드 레이트(전체 객실료 수입에서 전체 객실수를 나눈 수입금)가 높으면 객실 판매율과 평균 객실료를 잘 조화시켜 수익을 많이 올린 호텔이고, 반면 일드 레이트가 낮으면 아무리 객실 판매율이나 평균 객실료가 높아도 수익률 면에서는 실패했다는 것이다.

## 5. 인적 의존성의 문제점 및 대응방안

서비스기업은 인적 의존도가 높기 때문에 이들에 대한 인건비는 경영악화의 주된 원인이 되기도 한다. 이를 타개하기 위해서는 다음과 같은 대응책이 요구된다.

첫째, 아웃소싱(out sourcing) 경영기법을 도입할 필요성이 있다. 고객접점에 있는 중요 부서가 아닌 관리분야를 대상으로 외부업체에 위탁경영을 맡기는 것이다. 예를 들면 경비, 청소, 나아가 인사 총무업무까지, 호텔의 경우 세탁물 처리, 객실정비, 기물관리 등을 들 수 있다. 향후 모든 기업들은 핵심사업에 치중하고 나머지 업무는 아웃소싱 즉, 위탁업체에 맡기게 될 것으로 예상된다. 그렇지 않으면 환경변화에 신속하게 적응할 수 없어 경쟁력을 잃을 수 있다.

둘째, 파트타임과 아르바이트를 효율적으로 운용해야 한다. 이를 위해서는 바쁜 요일이나 시간대, 단순 직종에 한하여 고정적으로 운용하는 체계와 필요시 수시로 동원될 수 있는 연락체계를 마련해야 한다.

셋째, 산학협동을 활용한다. 서비스기업의 성수기는 대부분 여름철에 집중화되어 있다. 따라서 서비스기업이 대학의 관련학과와 산학협동을 맺게 되면 성수기의 인적자원을 싼 임금으로 구할 수 있고, 또한 그들을 사전에 테스트할 수 있으므로 필요시 적임자를 채용할 수 있는 장점이 있으며, 대학의 입장에서는 학생들이 취업 전에 현장실습을 통하여 업무능력을 배양할 수 있고 취업으로 연결될 수 있다는 점에서 상호이점을 활용하자는 것이다.

아웃소싱제도, 파트타임과 아르바이트, 산학협동 활용 등의 대응방안은 장점만 있는 것이 아니라 단점도 내포하고 있다. 아웃소싱제도의 경우 의뢰업체와 위탁업체 사이



에 계약상의 문제와 위탁업체에 소속되어 의뢰업체에 근무하는 직원들의 책임성 등 이해관계가 얽혀져 있어 업무상 갈등의 소지를 안고 있으며, 조직편제상의 지휘문제와 업무의 한계를 명확히 해야 하는 단점이 있으므로 의뢰업체 경영자는 위탁업체의

표 3. 서비스업의 특성에 따른 문제점과 대응방안

서비스의 특성	문 제 점	대 응 방 안
무형성	진열판매 및 설명이 곤란하고 가격설정이 어렵다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가치와 환대를 판다는 경영이념을 확립한다.</li> <li>- 이미지를 브랜드화하 한다.</li> <li>- 홍보물을 이용하여 설명 또는 광고를 한다.</li> <li>- 건물외관, 시설, 인테리어 등의 물적 서비스로 유형성을 높인다.</li> </ul>
동시성	유통과정이 없으므로 고객이 생산현장에 와야되고 생산과정에도 참여하는 등 고객과 종사원의 상호교감이 수반된다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 입지선택을 잘해야 한다.</li> <li>- 간판, 안내표지판, 광고 등의 정보전달 체계를 갖추어야 한다.</li> <li>- 한정적인 생산현장을 탈피한다.</li> <li>- 인적 서비스의 품질향상을 기해야 한다.</li> <li>- 내부고객만족을 위해 고객접점에 있는 직원을 우대하고 권한을 강화한다.</li> </ul>
다양성	표준화가 어렵다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 서비스 전달 시스템을 체계적으로 구축해야 한다.</li> <li>- 서비스 매뉴얼을 만들어 표준화하고 직무교육을 강화해야 한다.</li> </ul>
소멸성	재고 및 저장판매가 불가능하다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 예약채널을 마련하고, 사전 예약제도를 강화하여 사전에 수요를 창출한다.</li> <li>- 비수기 타개를 위한 전략을 마련하고 이에 마케팅비용을 집중화한다.</li> <li>- 타임 마케팅을 전개한다.</li> <li>- 일드 매니지먼트(yield management)를 통하여 수익률을 창출한다.</li> </ul>
인적 의존성	인건비의 비중이 높다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 아웃소싱(out sourcing) 제도 도입</li> <li>- 파트타임과 아르바이트 운용 및 산학협동을 활용한다.</li> <li>- 사무 온라인화를 통한 비 접객부서의 인원감축</li> </ul>

※출처 : 연구자 작성

직원을 차별화하지 말고 자기 직원처럼 대해 주어야 한다. 파트타임, 아르바이트, 산학협동 활용방안 역시 업무의 비숙련도, 소속감 결여, 정직원에게 대한 상대적 소외감 등으로 서비스의 질적 하락을 초래할 수 있으므로 적절한 교육과 인센티브 그리고 비전 제시가 필요하다.

넷째, 사무 온라인(online)화를 통하여 비 접객부서의 인원을 가능한 줄여야 한다. 이상의 내용을 일목요연하게 정리하면 표 3과 같다.

## IV. 결 론

이상에서 서비스업의 특성에 따른 경영상의 문제점과 대응방안에 대하여 알아보았다. 서비스업은 제조업과는 다른 상품의 무형성, 동시성, 다양성, 소멸성, 인적 의존성을 지니고 있으며, 이에 대한 각각의 문제점과 대응방안은 표 3으로 정리하였다.

이와 같이 서비스기업은 제조업과는 다른 특성과 그에 따른 경영상의 문제점을 가지고 있는데 대부분의 서비스기업의 경영자들은 그 특성을 간과하고 있으며, 제조업의 경영마인드로 기업을 운영하고 있는 실정이다. 이에 본 연구는 서비스업의 특성을 분석하여 체계화시켰고, 특성에 따른 문제점과 대응방안을 실질적으로 제시하였다는 점에 그 의의가 있다.

서비스기업의 종류는 이, 미용실과 같이 조그만 가게에서부터 항공사나 호텔과 같은 대규모 기업까지 워낙 다양하므로 서비스의 특성과 경영상의 문제점 특히 대응방안을 일률적으로 적용하기에는 무리가 따르는 것이 본 연구의 한계이다. 향후 본 연구를 바탕으로 서비스업종을 세분화하여 해당 서비스업의 경영에 실질적인 경영자료가 되도록 발전적 연구를 하고자 한다.

## 참 고 문 헌

- 강남국, 호텔 서비스상품이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 호텔경영연구, 제10집, pp. 330~337(1993)
- 경주관광교육원, 호텔마케팅 : 사내 내부로부터의 접근방식, 호텔경영논총, 제13집 1권, pp. 15~28(1990)
- 김성혁, 서비스경영론, 대왕사, pp. 232~233(1998)
- 김성혁, 서비스산업론, 형설출판사, pp. 57~67(1991)

- 서범석, 관광호텔 서비스 품질경영(TQM)모형에 관한 연구, 관광품질 서비스연구, 겨울, pp. 116~117(1995)
- 원석희, 서비스운영관리, 형설출판사, pp. 39~52(1998)
- 윤미희, 서비스질의 측정척도 개발에 관한 연구, 경기대학교 석사학위논문, pp. 54~56(1991)
- 윤태영, 고객서비스, 편앤런북스, pp. 314~315(1996)
- 이순철, 서비스기업의 운영전략, 삼성경제연구소, pp. 14~20(1997)
- 이순철, 서비스기업의 경영전략, 삼성경제연구소, pp. 14~24(1997)
- 이유재, 서비스마케팅, 학현사, pp. 20~29(2000)
- 이정학; 호텔 식음료상품의 고객만족도에 관한 연구, 동아대학교 석사학위논문, pp. 27~32(1998)
- 정찬중, 서비스산업론, 백산출판사, pp. 15~26(1994)
- 최휴중, 호텔 종업원의 서비스질에 대한 고객의 평가요인 분석, 관광학연구, 제22권, 제1호, pp. 114~115(1998)
- Berry, L., "Service Marketing is Different" *Business*, May-June, pp. 24~29(1980)
- Cristopher H. Lovelock, *Product plus : How Product + Service = Competitive Advantage*, pp. 146~147(1994)
- Cristopher H. Lovelock, *Service marketing*, Third Edition, Prentice Hall International, pp. 4~18(1996)
- Gronroos, "An Applied service marketing theory", *European Journal of marketing*, pp. 32(1982)
- Levitt, T., "Production-Line Approach to Service," *Harvard Business Review*, Sep-Oct., pp. 41~51(1972)
- Levitt T., "What's Your product and What's your business?" Chapter 2 in *Marketing for Business Growth*, pp. 7(1973)
- Parasuraman A., Zeithmal V. & Berry L., "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of marketing*, Fall, p. 46(1990)
- Parasuraman A., Zeithmal V. & Berry L., *Delivering quality service*, N.Y Collier Macmillon Canada. Inc, pp. 46(1990)
- Shostack, S. L., "Breaking free from product marketing," *Journal of marketing*,

April, pp. 73~80(1977)

Rathmell, J. M., "What is Meant by Service?," *Journal of Marketing*, Oct., pp. 32~33(1966)

Zeithmal, V.A., "How consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Service", in J.A. Donnelly and W. R. George, *Marketing of Service*, pp. 186~190(1981)