

# 서비스産業의 人的要素 重要性에 관한 研究

- 製品計劃 및 價格政策을 中心으로 -

金允洙\* · 崔榮娘\*\*

## 目 次

- I. 序 論
- II. 서비스시스템 特性
- III. 서비스 製品計劃에서 人的要素의 重要性
- IV. 서비스 價格政策의 特性
- V. 要約 및 結論

## I. 序 論

### 1. 問題提起 및 研究目的

전 세계적으로 서비스 産業의 比重이 급속도로 커지고 있는데 미국의 경우 1990년 이후에 들어서 전체고용인구의 77% 이상이 서비스 分野에 종사하고 있으며 總生産이 GNP의 70%를 차지하고 있다. 우리나라의 경우 또한 1993년도 이후에 서비스분야의 總生産이 GNP의 55.7%를 차지하고 있고 전체 고용인구의 약 50% 이상이 서비스에 종사하고 있는 상황이며, 이러한 趨勢는 앞으로 계속 늘어갈 전망이다. 이러한 서비스 産業에서는 物的 製品과는 다른 特性을 지니고 있는 서비스상품을 계획하고 가격결정을 하게 되는데 서비스 마케팅에서 人的要素의 役割과 그 重要性을 중심으로 연구를 전개하고자 한다.

서비스 企業에서 從業員은 極端的으로는 보여줄 수 있는 製品이라고 말할 수 있다. 本考에서는 이러한 製品을 가진 企業에서의 人的要素의 役割과 그 重要性을 BSR(boundary-spanning roles)의 概念을 導入하여 알아보고, 특히 BSR의 葛藤 源泉과 影響 및 統制가

\* 本 研究所 研究員

\*\* 慶熙大學校 講師

서비스 마케팅적인 면에 미치는 효과를 살펴보고자 한다. 그리고 이러한 서비스기업이 가지는 人的要素의 特性이 서비스 製品計劃時 製品 再結合에 미치는 影響을 살펴보고자 하며 또한 서비스 價格政策에의 影響을 알아보고자 한다.

## II. 서비스 시스템 特性

### 1. 서비스 特性 및 質的 水準에 관한 概要

#### 1) 서비스의 一般的 特性

物的 商品이나 서비스 商品은 兩者가 모두 顧客에게 어떤 종류의 便益이나 滿足을 제공하지만, 서비스는 유형적인 상품과는 다른 여러가지 特性을 가진다. 일반적으로 無形性, 非分離性, 異質性, 消滅性이 그러한 네가지 특성으로서 이러한 특성들은 마케팅을 수행함에 있어서 물적 상품의 경우에는 고려되지 않는 문제점들을 발생시키게 된다.

고객이 實體를 보거나 만질 수 없는 無形의 特性으로서 상품의 見本을 만들어 미리 提示하여 보이거나 진열해 보일 수 없으며 미리 傳達할 수도 없는 특성이 無形性이다. 廣告를 실시할 경우에도 그 자체를 강조하는 것이 아니라 그로 인한 效益(benefits)을 강조할 뿐이다. 그리고 서비스가 生産됨과 동시에 消滅되는 特性을 非分離性이라고 할 수 있다. 따라서 貯藏이 불가능하게 되며 생산자와 판매자가 같은 실체로서 대부분 직접적인 流通에 참여하게 된다.1) 서비스를 수행하는 인원과 설비의 單位當 受用能力에 一定한 한계가 생겨 집중적인 大量生産이 거의 불가능하다. 異質性이란 서비스의 질과 본질이 生産者마다 다르고, 利用顧客이나 利用時間마다 달라지는 것을 말하는데 물적 상품의 경우와 같은 標準化를 통한 品質管理를 하기란 어렵다. 그리고 서비스는 생산된 즉시 소멸되는 특성인 消滅性 때문에 수요와 공급을 同時化 혹은 對應시키기가 매우 힘들게 된다.

#### 2) 서비스 質의 定義

이러한 특성으로 인해 서비스의 質(quality)적인 水準에 관한 문제는 顧客의 滿足을 위한 기업경영의 목적이 커짐에 따라 그 중요성이 매우 커지게 되었고 이로 인한 競爭이 가장 치열해지고 있다. D.A. Garvin은 이러한 서비스 질에 대한 接近 方法을2) 先驗的

1) James H. Donnelly, Jr., "Marketing Intermediaries in Channels of Distribution for Services", *Journal of Marketing*, Vol.40 (January 1976), p.55.

2) D. A. Garvin, "What Does Quality Mean?", *Sloan Management Review*, Vol. 26, No.1(Fall 1984),

(transcendent), 製品中心的(product-based), 使用者中心的(user-based), 製造中心的 (manufacturing-based) 價値中心的(value-based) 接近方法등으로 분류하고 있다. 이 중 使用者中心的 (user-based) 接近方法은 質이란 顧客(使用者)의 知覺에 의해 결정된다는 전제하에 상이한 顧客의 欲求를 충족시켜줄 수 있는 능력에 의해 그 水準이 결정된다는 것이다. 즉 質이란 사용에 대한 適合度를 말하며, 市場에서 消費者의 選好패턴을 얼마나 잘 충족시켜 주느냐에 달려있다는 것이다. 이것은 顧客에 따라 상이한 欲求를 갖는다고 인식하는 主觀的이고 需要指向的이라 볼 수 있다. 이는 서비스의 질에 대한 고객자체의 評價가 가장 중요한 質的 測定의 기준이 될 수 있는 것으로 보는 관점에서 서비스기업으로는 새로운 관점에서 경영할 수 있는 중요한 의미를 갖는다. 왜냐하면, 서비스의 質은 客觀的으로 규명될 수 있는 측면보다는 顧客 개개인이 인식하는 主觀的인 評價가 강조되기 때문이다. 그리고 좀 더 그 범위를 넓혀 顧客의 욕구과악과 이를 기초로한 顧客만족을 지고의 가치로 삼은 마케팅 컨셉트를 바탕으로 할 때에도 이러한 使用者中心的 接近方法은 매우 適合하다고 볼 수 있다<sup>3)</sup>.

이런 관점에서 볼때, 서비스 質에 대한 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다. J.J. Cronon & S.A. Taylor는 지각된 서비스 질이란 특정 서비스에 대한 長期的이며 全體的인 評價를 의미하는 態度로서 概念化되고 測定되어야 한다고 지적하면서 서비스 질(service quality)이 소비자 滿足의 先行要因이라고 하였다.<sup>4)</sup> 이들의 주장은 그 이전까지 가장 광범위하게 지지를 받아 왔던 PZB의 이론과는 다른것으로서 여기에 대하여는 아직까지 논쟁이 계속되고 있다.

A. Parasuraman, V.A. Zeithaml & L.L. Berry (이하 PZB)등은 知覺된 서비스 질이란 소비자의 期待와 知覺間의 不一致의 方向과 程度라고 하였고, 서비스에 대한 소비자의 경험은 그 서비스의 질에 대한 消費後 評價, 즉 知覺된 서비스 質에 영향을 미친다고 보았다. 따라서 顧客이 지각하는 특정 서비스의 질은 評價 過程의 결과로서 顧客은 서비스에 대한 자신의 '기대된 서비스(expected service)'와 제공받은 서비스에 대한 '지각된 서비스(perceived service)'를 비교하여 이러한 과정의 결과가 바로 '知覺된 서비스 質'이라는 것이다.<sup>5)</sup>

pp. 25~28.

3) 崔休種, 「서비스 提供者의 質에 대한 顧客의 評價要因 및 效果」, 慶熙大學校 大學院, 1995. 2.

4) J. J. Cronon & S. A. Taylor, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, 1991. 6, pp. 55~68.

5) A. Parasuraman, V.A. Zeithaml & L. L. Berry, "SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1(Spring 1988), p. 17.

이처럼 서비스의 질을 기대된 서비스와 지각된 서비스의 차이에서 논리의 실마리를 찾  
고자 하는 주장은 R.W. Olshavsky & J.R. Miller, C. Gronroos 등에 의해 그 이전부터 제  
시되어 왔었다. R.W. Olshavsky & J.R. Miller는 질이란 특정제품에 대한 전체적인 평가  
로서 태도와 유사한 개념이며 제품소비에 대한 期待와 제품의 소비후 평가에 따른 葛藤  
에 달려 있다고 하였다.<sup>6)</sup> 물론 이들의 연구대상은 서비스가 아니라 제품이지만 주장의 논  
리는 크게 벗어나지 않는다고 하겠다. C. Gronroos는 서비스의 질이 資源(resource)과 活  
動(activities)의 함수라는 사실을 도외시한 채 그 자체를 하나의 變數로만 사용하였음을  
 지적하면서 서비스의 질은 期待된 서비스와 知覺된 서비스에 의존하게 된다고 하였다.<sup>7)</sup>

한편 V.A. Zeithaml은 知覺된 서비스 質의 개념을 '서비스의 全體的 우월성 또는 우수  
성에 대한 소비자의 評價'라고 정의하였고<sup>8)</sup>, W.A. Sherden은 서비스 질을 顧客과 서비스  
제공자의 인간관계로 파악하였다. 그는 서비스 질은 서비스를 제공하는 서비스 제공자의  
서비스 提供 行爲 過程에서 그때 그때 서비스의 質이 知覺된다고 하였는데<sup>9)</sup> 이는 서비스  
인카운터의 重要性을 강조한 것으로 해석할 수 있을 것이다.

### 3) 서비스 質의 評價 要素

이러한 서비스 質은 정의와 더불어 評價에 관한 研究도 진행되어 왔다. 그 대표적인 학  
자인 PZB등은 소비자들이 서비스 類型에 따라 서비스 質의 評價 項目들의 상대적 중요도  
에는 차이를 보일지라도 기본적으로 유사한 評價基準을 가지고 있음을 밝혀내고, 서비스  
産業에 보편적으로 적용할 수 있는 '서비스 質의 決定要素(determinants) 10가지'를 <표  
2-1>과 같이 제시하였다.<sup>10)</sup>

- 
- 6) R. W. Olshavsky & J. R. Miller, "Consumer Expectation, Product Performance and Perceived Product Quality", *Journal of Marketing Research*, Feb. 1972.
  - 7) C. Gronroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implication", *Journal of Marketing Research*, February 1972, pp. 36~44.
  - 8) V. A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, July 1988, pp. 2~22.
  - 9) W. A. Sherden, "Gaining the Service Quality Advantage", *The Journal of Business Strategy*, 1988. 3~4, pp. 45~48.
  - 10) A. Zeithaml, A. Parasuraman and L. L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49(Spring 1985), pp. 33~46.

〈표 2-1〉 서비스 질 결정요인

결정요인	내용
신뢰성(reliability)	서비스 수행의 一貫성과 確實성을 말한다. 제시된 約束의 이행과 代理請求와 記錄의 正確性, 예정된 서비스 시간의 엄수 등을 포함한다.
反應性 (responsiveness)	서비스를 제공하는 서비스 要員의 熱意와 準備性を 말한다. 신속한 서비스의 제공, 顧客의 요구에 대한 신속한 應答措置 등 서비스의 適時性を 포함한다.
能力(competence)	서비스를 수행하는데 필요한 知識과 技術의 所有을 말한다. 顧客接觸要員이나 營業支援要員들의 知識과 技術, 組織의 調査能力을 포함한다.
接近性(access)	서비스 組織에 대한 接近可能性과 接觸의 容易성을 말한다. 전화를 이용한 접근의 용이성, 기대시간, 영업시간이나 입지의 편리성을 포함한다.
禮節性(courtesy)	고객접촉요원의 親切性이나 정중한 사려심을 말한다. 고객접촉요원들의 단정한 용모, 고객에 대한 配慮 등을 포함한다.
意思疏通 (communication)	意思疏通은 顧客이 이해할 수 있는 言語로 된 情報를 제공하고, 또 顧客들에 귀를 기울여야 함을 말한다. 서비스 자체나 서비스 비용에 대한 설명, 대고객 苦束處理 保障 등을 포함한다.
信用性(credibility)	서비스의 眞實성과 正直性, 信用性을 말한다. 회사의 社名이나 名聲, 接客要員들의 人性 등이 信用性을 결정짓는다.
安定性(security)	거래에 따른 危險性이나 疑心이 없어야 함을 말한다. 육체적, 금전적 安全性과 서비스 관련 秘密性 維持 등을 포함한다.
顧客理解 (understnading the customer)	顧客의 욕구를 이해하려는 努力을 말한다. 이것은 고객의 구체적인 요구에 대한 학습, 개인화된 관심(서비스), 단골고객의 확인 등을 포함한다.
有形性(tangibility)	서비스의 물적 증거를 말한다. 물리적 시설, 구성원들의 容貌, 서비스제공에 이용되는 各種設備, 신용카드 등 서비스의 물적 표현물, 해당 서비스를 이용하는 여타 고객들 등을 포함한다.

자료: A. Zeithaml, A. Parasuraman and L. L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49(Spring 1985).

여기서 제시된 10가지의 決定要素들은 概念상 重複性이 다소 있지만 서비스 질의 결정요인들을 처음으로 구체적으로 제시했다는 점에서 그 價値가 인정된다고 하겠다. 계속되는 연구에서 PZB는 신뢰도 계수, 상관계수, 요인분석 등을 이용한 실증연구를 토대로 10

가지 요인을 <표 2-2> 과 같은 5가지 요인으로 축소하였다.<sup>11)</sup>

<표2-2> 축소된 서비스 질의 결정요인

결정요인	내 용
유형성(tangibles)	물리적 시설, 설비 및 종업원의 용모
신뢰성(reliability)	약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 이행할 수 있는 능력
응답성(responsiveness)	顧客을 기꺼이 돕고 즉시 서비스를 제공하겠다는 마음가짐
확실성(assurance)	종업원의 지식과 정중한 예절 및 신뢰와 확신을 주는 그들의 능력
공감성(empathy)	기업이 고객에게 제공하는 돌봄과 개인적인 주의 집중

자료: C. Gronroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implication", *Journal of Marketing Research*, Feb. 1972.

이러한 연구들을 볼때, 서비스기업은 서비스제품을 판매함에 있어서 종업원에 대한 훈련·교육이 효과를 발휘하여야 하며, 이로인한 효과가 従業員의 고객에 대한 親切性이나 協助的 行爲로 나타났을 때 비로소 고객의 평가에 반영될 수 있을 것이다. 이는 서비스에 있어서 對顧客 접촉의 일선에 있는 人的資源의 역할이 얼마나 중요한가를 여실히 보여준다.

## 2. 서번션시스템(servuction system)

서비스마케팅의 基本戰略이란 어떤 서비스를 생산하고 그것을 고객들에게 제공하는 제각기의 作業이 통일된 一貫性을 갖도록 그것들을 調整하고 統合하는 개념의 틀이다. 따라서 서비스마케팅의 기본전략은 서비스를 생산하고 그것을 고객들에게 제공하는 일련의 過程으로부터 導出되어야 한다.<sup>12)</sup>

이러한 과정을 개념적으로 잘 나타내 주는 것이 바로 모든 서비스사업을 하나의 시스템으로 보는 견해, 즉 시스템으로서의 서비스 事業이라는 개념으로서 Langeard, Bateson, Lovelock 등은 서비스를 이해하는 기본모델로 서번션시스템(servuction system)<sup>13)</sup>을 제시

11) V. A. Zithaml, op. cit., *JM*, July 1988, pp. 2~22.

12) 유필화, 「시장전략과 경쟁우위」, 박영사, 1993.

13) E. Langeard, J. Bateson, C. Lovelock, and P. Eiglier, *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers, Report No. 81-104*, Cambridge, MA: Marketing Sciences Institute,

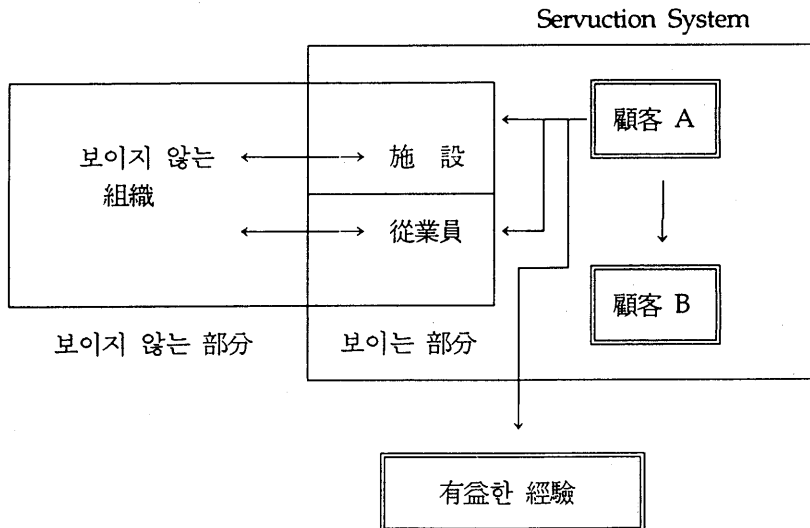
하고 있다. 서비스기업을 보이는 부분(서비스 施設, 從業員 등)과 보이지 않는 부분(士氣, 役割 등)으로 나누고 있으며 또한 서비스기업내에서 이러한 보이는 부분과 보이지 않는 부분은 서로 상호작용함을 나타내는데 이때 고객은 서번션시스템내에서 보이는 부분과 접촉하여 유익한 경험을 획득하게 된다.

서번션시스템이 의미하는 主要 要旨중 하나는 顧客이 서비스제공 시스템의 일부라는 점이며 따라서 서비스의 貯藏은 불가능하게 되며 서비스는 時間 依存的이며 場所 依存的인 성격을 갖게되는 서비스의 일반적인 特性을 잘 나타내주는 시스템이라고 볼 수 있다는 것이다.

서번션시스템에서 보는바와 같이 서비스기업에 있어서는 대체로 세부분의 시스템에 대한 전략으로 구분하여 볼 수 있겠다.<sup>14)</sup>

첫째, 内部組織시스템에 대한 戰略은 서비스작업 시스템중에서 보이지 않는 부분에 속하는 내부조직시스템에 대한 전략을 말한다. 이는 서비스기업내의 技術蓄積, 顧客欲求 情報시스템의 整備, 고객에 관한 데이터베이스, 눈에 띄지 않는 背後施設이나 設備, 시장테스트 등이 이러한 전략점에 속한다.

〈그림 2-1〉 서번션시스템



자료원: Lungeard, Bateson, Lovelock, and Eiglier, *Marketing of Services*, 1981.

1981.

14) 유필화, 전게서, p.215.

둘째, 환경에 직접 대면하여 BSR 役割을 수행하는 고객담당 종업원과 물적환경에 대한 전략으로서 이에는 能力開發投資, 顧客擔當者 管理, 顧客 個人情報 蒐集, 영업에 쓰이는 기계·설비·시설의 혁신, 물적 환경의 差別化 등이 이에 속한다.

셋째, 전체적인 서비스 제공시스템에 대한 戰略 次元으로서 서비스를 표준화하거나 기계의 서비스비중을 높일 수도 있고, 서비스내용에 관한 便覽을 만들거나 셀프서비스 비중을 높일 수 있다. 또한 고객쪽에서 지켜야하는 규정을 만들거나 고객의 불만사항에 대한 신속한 대처전략 등이 이에 속한다.

### Ⅲ. 서비스 製品 計劃에서 人的要素의 重要性

#### 1. 人的要素의 役割(BSR), 葛藤 및 統制

서버선시스템에서 시스템과정의 필수적인 부분인 종업원은 대부분의 기업에서 실제로 서비스의 보이는 부분의 주요 구성요소이다. 서비스기업의 전략적 관점에서 종업원은 상품차별화의 원천이 되며 이러한 상품차별화를 할 때 서비스기업에 있어서의 문제의 초점은 세가지 부분 (혜익의 개념, servuction시스템, 서비스의 수준)으로 나누어서 생각할 수 있다. 이렇게 볼 때 서버선시스템에서의 종업원역할은 Boundary- Spanning Role의 개념을 빌자면 외부환경과 내부 시스템간의 연계역할이 매우 중요한 수행역할이라고 볼 수 있다.

BSR이란 외부환경과 조직을 연결시키는 역할로서 이러한 역할자는 정보전달과 대표의 두가지 성격을 띄게 된다. 환경으로부터 정보를 수집하고 이를 다시 피드백시키며 조직체를 대표하여 환경과 의사소통을 하면서 조직의 인적 구성원인 대표자로서 역할을 한다. 이러한 역할은 서비스기업에서는 부수적(종속적) 서비스와 전문적인 서비스역할의 두가지로 나누어볼 수 있을 것이다. 종업원은 이러한 BSR역할 수행시에 어떠한 갈등을 가지게 되는데 BSR갈등의 원천을 살펴보고 이를 통제하는 전략을 살펴본다.<sup>15)</sup>

① 사람/역할 갈등 - 성공적으로 서비스를 이끌기 위해서는 고객과 종업원 모두 서비스행위지침을 잘 수행해야 하는데, 사람/역할갈등은 그러한 역할수행이 그 사람 개인 스스로의 인식과 맞지 않고 일치하지 않을 때 나타나는 갈등이다. 종업원은 때때로 하인과

15) John E. G. Bateson, *Managing Services Marketing*, The Dryden Press, 1992, pp. 265-68.



같은 느낌을 가지게 될 경우도 있는데 특히 낮은 수준의 스텝의 경우에 잘 발생하게 되며 이에 반해 전문적 서비스제공자의 경우는 자신의 이미지내에서 이러한 갈등을 조절하기는 더 쉬울 것이다.

② 조직/고객 갈등 - 조직과 고객의 요구사이에서 생기는 갈등으로서 이는 고객이 조직의 규칙을 침해하는 서비스를 요구할 때 발생되는데 간단한 규칙위반부터 복잡한 문제까지가 포함되어 있고, 종업원이 고객의 요구에 동의하게될 때 갈등이 심화된다. 조직분위기(풍토)가 크게 작용되기도 하는 이러한 갈등은 특히 종속적 서비스종업원에게는 매우 심한 스트레스를 유발하게 된다.

③ 고객간 갈등 - 많은 수의 고객을 유치하고 있는 시스템에서 고객간에 갈등이 일어날 수 있는 경우로서 종업원이 다른 고객과 자신에 대한 서비스 행위지침이 다르거나 달라야 한다고 느낄 때 일어나게되는 갈등으로서, 이러한 갈등이 고객에게 일어나는 경우 고객은 종업원에게 갈등을 해소시켜줄 것을 요구하게 된다. 이때 약자의 입장에 서게되는 종속적 서비스종업원의 역할갈등이 시작된다.

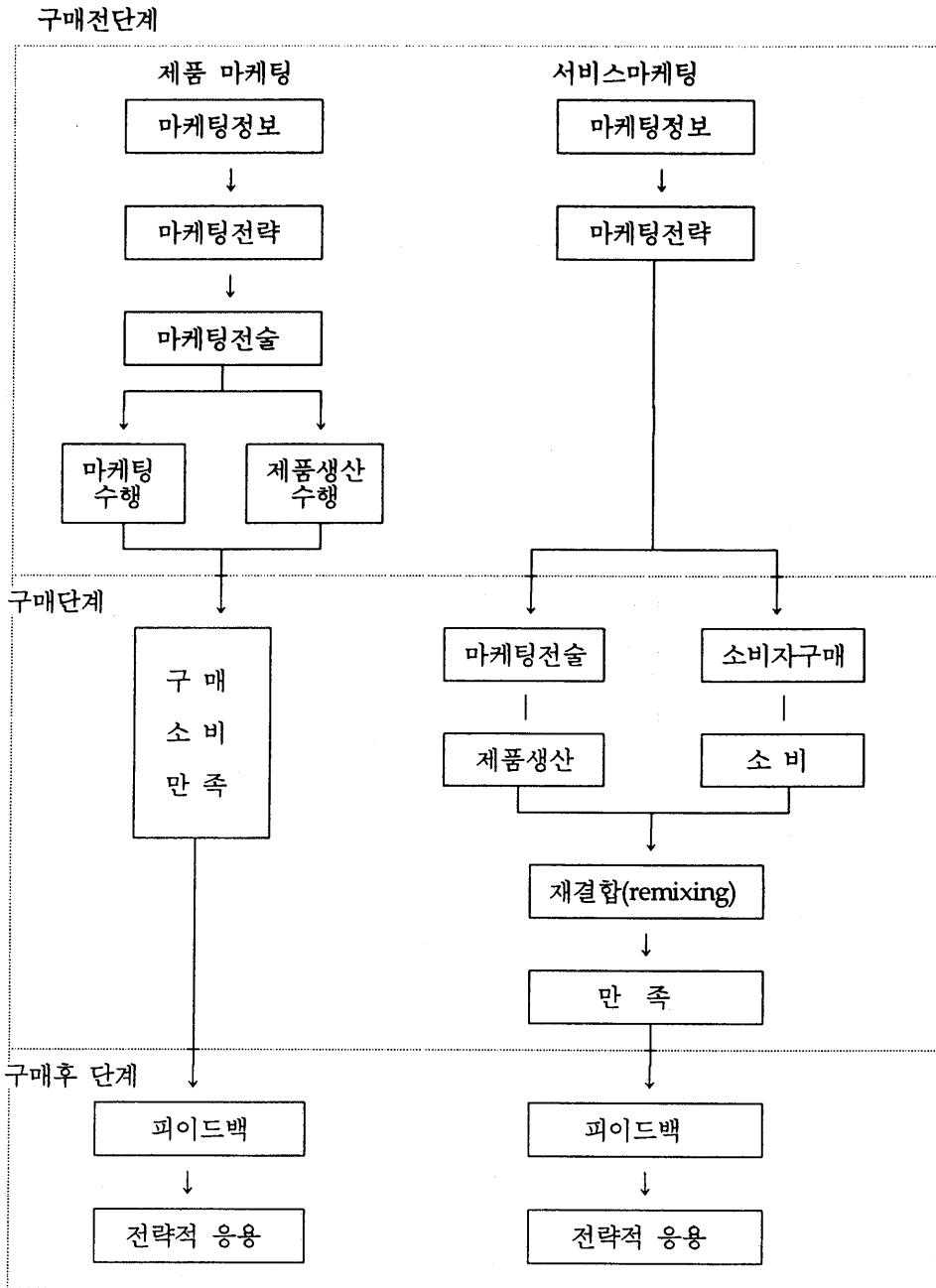
이러한 역할갈등시 기업은 고객과 종업원의 접촉에 있어서 통제를 할 수 있어야 하며 이때 기업이 마련한 절차나 시스템은 조직의 경제적 중추와 같으므로 이를 이탈하는 것은 모험일 수도 있다는 것을 알아야 한다.

역할갈등이나 스트레스는 일반적으로 개인적인 불만족·좌절·의도변경과 같은 것에서 발생되는데, 이러한 역할갈등이 일어나게 되면 이를 수동적으로 수용하게 되는 것이 아니라 오히려 그 스트레스를 완화하려고 노력하게 된다. 즉 갈등회피의 가장 단순한 방법으로서 고객 회피등이 나타나게 되는데 예를 들면 고객을 인격체로 보는 것보다 무생물체로 보고 다루게 된다든가 하는 것이다. 역할갈등을 통제하기 위한 것 중에는 눈에 보이는 상징적 표현들이나 고급가구를 사용함으로써 종업원의 서비스상의 지위를 상승시켜 주는 효과를 보임으로서 역할 갈등의 통제를 쉽게 할 수도 있을 것이다.

## 2. 서비스 製品의 再結合(remixing)

물적 상품 서비스마케팅 계획과정에서의 흐름은 아래 그림에서 볼 수 있는 것과 같이 차이가 있다. 즉 상품과는 달리 서비스에서는 전략과 전술의 마케팅 단계가 분리되어져야 하고, 조직의 서로 다른 부분에서 수행되어야 함을 알 수 있다. 서비스의 경우 전략적인 계획은 마케팅그룹에서 수행하지만 전술적 부분은 대고객접촉 종업원에 의해서 보완되어

<그림3-1> 제품마케팅과 서비스마케팅의 비교



자료원: John E. G. Bateson, *Managing Services Marketing*, 1992, p. 226 .

수행하게 되는데 이것이 바로 서비스상품이 실제상황에서 재결합되고 있다는 것을 보여주는 것이다. 서비스상품이 고객만족을 증가시켜주는 경우에 실제상황에서는 상품은 재결합 되어지고, 고객 각자의 기대수준에 따라 조정되어진다. 종업원들이 이러한 상품 재결합의 의미를 알게된다면 큰 도움이 될 수 있다.

Schneider는 관료주의적 기업은 전술적인 재결합이 일어날 수 없으며 서비스지향적인 기업만이 이러한 상품을 창출할 수 있다고 하였다. 서비스상품 계획시 및 신상품개발의 경우 또한 서비스종업원의 참여가 중요시된다. 종업원이 고객과 접촉함으로써 좋은 지식을 가지고 있다면 제품계획 과정에서 영감을 제공해 줄 수 있으며 새로운 상품개발과 증장에서 발생할 수 있는 문제를 더 잘 알 수 있을 것이다. 신상품개발에 참여하는 종업원은 그 프로젝트를 수행함에 있어서 더 잘 알고 정확하게 역할수행을 할 것이다.

### 3. 製品 計劃上 人的要素의 戰略的 暗示

서비스기업의 상품이 곧 인적자원(사람)이고 스텝에 의해서 차별적 이익이 창출된다면 이것이 마케팅에서 어떤 의미를 지니는가 알아봄으로서 마케팅적 암시를 알 수 있다. 서비스상품계획에 있어서 주요한 것은 전략에의 주요변화 뿐아니라 서비스종업원의 스트레스를 감소시키는 것 또한 매우 중요하다. 종업원의 스트레스감소는 고객이 서비스질을 인식하는데 중요한 영향을 미치게 된다. 종업원의 BSR이 서비스마케팅에 주는 암시는 이러한 갈등을 해소시킴으로서 제시된다.

첫째, 사람/역할 갈등에 있어서 개인적인 갈등은 가끔 이슈에 대해 민감화해지면서 단순하게 감소되는 경우가 있다. 서비스질을 개선하기 위한 수행절차상의 변화는 서비스기업에서 매우 중요한 것이겠지만 종업원이 그러한 변화된 새로운 지침을 이해하고 잘 훈련하는 것은 人的要素에 의해 서비스질을 인식하는 서비스상품계획에 있어서는 더욱 중요하다고 본다.

둘째, 마케팅전략으로써 조직/고객갈등은 간단히 해소될 수 있으며 이때는 고객의 기대수준과 서비스시스템의 능력이 일치하게 되는 것이 주 요점이다. 고객은 그 시스템이 수행할 수 없는 것을 요구해서는 안되는데 가끔 잘못된 광고가 그 기대를 과잉팽창시키게 되는 원인이 되고 있다. 서비스상품계획시 우선 고객에게 올바른 서비스상품에 대한 기대를 갖게 해주고 종업원 또한 이에 적합한 행위지침서를 가지고 서비스하는 것이 좋으며, 이러한 반복으로써 서비스기업에서는 더 높은 수익과 표준적인 서비스질을 얻을 수 있고 고객은 갈등이 훨씬 적어지게 되거나 해소될 수 있을 것이다.

셋째, 고객간의 갈등은 기대수준에 있어서 비교적 비슷한 유사집단의 고객의 경우라면 갈등을 피할 수 있는데 즉, 고객들이 같은 서비스지침을 생각하고 서비스의 표준화를 기대한다면 고객간의 갈등의 원인은 많이 해소될 수 있을 것이다.

서비스상품믹스는 종래의 마케팅믹스보다 다차원적인 구조로 이루어지며 상품과 서비스영역을 모두 포괄하는 구조를 가지고 있다. 서비스상품계획에 있어서의 마케팅전략은 외부마케팅, 내부마케팅, 관계마케팅으로 성공적인 전략을 구축할 수 있다.

외부마케팅(External Marketing)이란 전통적 마케팅과 유사한데 여기서는 주로 상품 및 서비스 혜택이 목표시장에 제공된다. 맥카시에 의하면 마케팅 전략의 통제가능한 요인은 상품, 가격, 촉진 및 유통의 4P인데 이들의 믹스가 포지셔닝의 관점에서 구성된다. 유통구조의 하부조직에서의 마케팅 전술도 전략형성과 마찬가지로 본사내지 중앙에서의 사원에 의해 입안되어 매뉴얼화되든지 기계화되는 경향이 강하다. 이 형태의 마케팅은 이미 경영자적 마케팅으로서 마케팅의 중요한 역할은 고객지향에 입각한 혁신적인 물질적 상품의 연구개발과 도입 및 성장과정의 관리에 있다.

내부마케팅(Internal Marketing)은 서비스기업의 첫번째 시장은 내부 인적 요소인 종업원이라는 관점을 가지고 있다. 고객들에게 서비스를 제공함에 있어 최선의 인원을 고용, 유지하여 그들로 하여금 보다 양질의 서비스를 제공할 수 있도록 마케팅 철학과 실천을 종업원에게 교육하고 설득하는 것이 목적이다.<sup>16)</sup> 따라서 내부마케팅에서는 마케팅활동 수행상 종업원을 고객으로 생각하고 나아가 조직의 목적을 실현함과 동시에 그들 내부고객의 욕구와 필요를 충족시키는 내부상품을 제공하고자 노력하는 것이다.<sup>17)</sup> 내부마케팅은 전략적 측면과 전술적 측면에서 실시가 가능한데 전략적 측면에서는 종업원간에 고객의 식, 판매의식을 불러일으킬 내부환경을 만드는 것이 중요하며, 전술적 측면에서는 종업원에게 생산자원뿐만 아니라 수익을 만드는 마케팅자원으로서의 그들의 역할도 중요하다고 인식시켜 주어야 한다.<sup>18)</sup> 마지막으로 관계마케팅(Relationship Marketing)은 기존고객을 유지하고 보존하기 위한 것으로서 고객을 기업의 자산으로 파악하여 고객과의 관계를 잘 형성하고 유지하려는 제반 기업활동이다. 관계마케팅으로서 고객과의 양호한 관계유지는 물론 충성도를 구축할 수 있을 것으로 보며 따라서 관계마케팅은 미래의 고객보다 현재 확보하고 있는 고객을 중심으로 전개된다는 점이 중요한 요지가 된다.

16) L. L. Berry, "Service Marketing Indifferent", *Business*, May-June 1980, p.26.

17) L. L. Berry, "The Employee As Customer," C. H. Lovelock, ed., *Services Marketing*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1984, p.272.

18) C. Gronroos, "Internal Marketing - An Integral Part of Marketing Theory", *Marketing of Services*, J. H. Donnelly, W. R. George, eds., AMA, 1981, pp. 236-238.

## IV. 서비스 價格政策에서의 人的要素 重要性

### 1. 서비스 價格政策의 特性

서비스에 있어서의 서비스제품의 운영상의 내용에 따라 가격차이가 발생하므로 이러한 운영상의 특성은 특히 原價加算 價格設定을 어렵게 함으로써 가격측정의 많은 문제를 야기시킨다. 운영상의 특성은 서비스기업의 능력이 시간의존적이라는 의미를 포함하는데 이는 서비스 사용시간에 기초한 가격을 정함으로써 가격차별화전략을 세울 수 있는 기회를 창출하게 되고, 이러한 시간의존성은 또한 어떠한 가격전략의 목표에 영향을 준다. 서비스운영에 있어서의 고객참여는 또 하나의 이슈로 나타나는데 가격결정에 있어서 그 초점은 고객이 인지하는 가격과 고객이 지각하는 가치가 어느 정도인가에 있으며 가격에 대한 소비자 반응 또한 고려되어야 한다. 이렇게 서비스 가격정책은 서비스특성상 여러가지 측면을 고려하여야 하는데 이를 다음과 같이 네가지 측면에서 알아보기로 한다.

#### 1) 價値指向的 側面

가격정책에 있어서 첫번째 주요한 요소는 고객이 어떻게 가격을 인식하고 어떻게 그 인식을 형성해 나가는가 하는 것을 알아내는데 있다. 구매자의 가치인식은 그들이 구매한 서비스가 전달해 주는 惠益(benefits)과 그들이 지불한 價格의 犧牲(sacrifice)과의 교환으로 나타난다. 즉 제품이나 서비스가 전달하는 惠益에 해당하는 만큼의 희생 또는 비용으로 가격을 지각한다. 지불되어진 서비스 가격의 의미가 비용이나 희생지수로 지각될 경우 그 가격은 부정적이고 저항적인 효과를 가져와서 수요를 감소시킬 것이고, 惠益이나 가치지수로서 지불된 것이라면 그때는 가격이 매력요소가 되며 수요를 증가시키게 될 것이다.

가격과 가치사이에서 인식되는 연속성(연결성)으로 인해서 고객은 좀 더 낮거나 높은 가격의 식역(threshold)을 가진다. 공급자 측면의 가격설정의 경우 가격정책결정시 가격의 상한선과 하한선을 고려해야 하는데 이는 주로 수요적 측면과 비용측면을 고려하여 결정되며 고객이 지불하려는 것과 받을 수 있는 가격에서 실질적 가격이 결정된다. 그러나 판매자는 기업목적 즉 기업의 재정적 목표와 경쟁적 요소 등을 고려하여 신중히 가격의 상·하한선을 결정해야 한다.

소비자 측면의 가격설정의 경우에는 고객은 서비스제공자에 의해 제공되는 惠益의 목

음(the bundle of benefits)을 위해서 그들의 돈, 시간, 노력을 교환한다. 경제이론에 따르면 소비자는 이러한 惠益가치를 얻기 위한 제한가격을 인식한다고 하는데 소비자에게 지워지는 총비용이 그들이 생각한 제한가격보다 적을 경우에는 구매의도를 지니게 되며 만일 구매를 하게 되면 소비자의 과잉상태가 나타난다.

## 2) 價格差別化 側面

조건적 價格(rp)의 개념은 소비자가 서비스에서 그들이 지각하는 惠益을 가지게 되었을 때 결정되는 가격을 말하며, 이는 가격차별화와 시간에 기초한 가격설정의 핵심적인 개념이 된다. 종래의 시장에 대한 가격설정이 固定的이고 同質的인 성격에서 변화하여 이질적인 시장을 전제로 서로 다른 소비자집단은 서비스에 대한 價値나 條件的 價格을 다르게 지각한다는 세분화 이론으로 논의되고 발전되었다.

사용시간에 의해서 가격차별화를 실시하는 경우는 허다한데 예를 들면 사업상 비행기 이용자와 여행목적의 이용자를 구분할 수 있다 하더라도 비행요금을 달리할 수는 없으나, 사업상 여행객은 익숙치 않은 시간에 여행하는 것은 싫어하고 관광목적여행객은 괜찮다고 생각하므로 이를 이용하여 비싸지 않은 야간시간 비행기편을 제공한다면 가격저하의 위험없이 수요를 잡을 수 있을 것이다.

## 3) 需要側面

구매자가 特定價格에 구입을 원하는 서비스의 양을 서비스의 需要라고 볼 수 있다. 가격과 수요의 관계는 價格彈力性에 의해 測定되어지는데 이러한 가격에 따른 수요의 탄력성은 특정가격에 대한 제품이나 서비스수요의 크기가 어떻게 반응하는가로 測定된다. 서비스제품에 대한 수요가 급증하고 있는데 이러한 수요증대요인을 보면 소득수준과 여가선용기회가 증대되었고, 정보욕구가 커지고 있으며, 생활가치관의 변화 등을 들 수 있다.

가격에 따른 수요탄력성은 販賣收益에 큰 영향을 미치게 되는데, 즉 가격이 올라가면 한계수익은 올라가지만 수요탄력성에 따라서 그 결과는 총수익이 긍정적일 수도 부정적일 수도 있다. 또한 소득에 의한 수요탄력성과 比較價格에 의한 수요탄력성도 가격설정상 한선을 결정할 때 중요한 영향을 미친다.

제품의 경우와는 달리 서비스의 수요측면은 특히 여러 상황과 人的要素에 매우 민감하므로 이를 고려한 적절한 가격전략이 중요하다.

## 4) 費用側面

서비스 價格設定에 있어 중요한 요소로서 작용하는 費用(原價)은 기업목표와 더불어서 가격의 하한선을 결정하는 기초를 제공한다. 제품의 原價計算에 있어 문제가 되는 것은 특정제품의 수익률 계산시 관련되어지는 기업 費用產出을 밝혀내는 것과 제품에 관련된 비용(원가)을 할당하는 방법에 있다.

Dearden은 서비스에 있어서는 “독특한 屬性에 起因한 原價”를 결정하는 것이 최적의 원가계산으로 본다.<sup>19)</sup> 이러한 계산은 固定費와 變動費를 구분하는 전통적인 원가계산법과는 다르다. 즉 종래의 고정비와 변동비 개념에서 벗어나서 제품이 아닌 서비스특성을 살리기 위해서는 이러한 독특한 속성적 원가개념이 필요하다. 변동비는 직접적인 노동, 재료, 에너지비용, 간접노동과유지비 등으로 구성되며 이러한 변동비는 直接的으로 그리고 產出量에 따라서 變化되고 修正되어진다. 결과적으로 총제조원가의 60%에서 90%범위까지 변동비가 확대될 수 있는 것이다. 많은 서비스기업들은 직접적 노동이나 원재료를 쓰지 않는 이유로 인해 변동비를 크게 제한하고 있음으로 해서 단기적인 매출량만을 신경 쓰고 중요한 요소인 서비스의 질을 놓치게 된다. 변동비는 가격결정에 거의 영향을 미치지 못하고 있는 실정이다. 하지만 독특한 原價分析은 제품의 가장 總體的인 개념을 가지고 시작하는 단계적 과정이며 종래의 협소한 제품개념을 벗어난 개념이라 볼 수 있다.

價格設定은 단순한 각 서비스 部分의 合으로 이루어지는 것이 아니라 여행패키지제품의 가격설정 등의 예와 같이 競爭的 市場을 고려하여 더욱 복잡한 가격설정이 이루어지게 된다. 서비스 가격설정시 이제까지의 貨幣的 費用만을 고려한 것에서 이제는 非貨幣的 概念的 費用이 서비스기업에 적용되어야 할 것이며 서비스의 主要特性 중에 하나가 바로 서비스구매 또는 구매과정에서 발생되는 努力인데 그러한 努力原價개념이 포함되어야 할 것이다.

## 2. 서비스의 혼합가격(mixed price bundling)<sup>20)</sup>

제품라인으로서 특히 서비스기업의 대부분이 混合된 價格單位(mixed price bundling)을 사용하고 있는바, 이 단위의 개념이 마케팅에서는 새로운 개념은 아니며 이는 하나의 패키지에 특별한 가격으로 제품이나 서비스를 둘이상 결합하는 마케팅수단이다. Guiltinan은 서로 다른 결합적 단위의 할인형태를 지닌 서비스제품에 있어서 고객이 적절한 서비스형태를 선택하는데 필요한 標準的인 틀을 연구하였다. 대부분의 서비스기업의 비용구조

19) John Dearden, "Cost Accounting Comes to Service Industries", *Harvard Business Review*, September - October 1978, pp. 132-140.

20) Joseph P. Guiltinan, "The Price Bundling of Services: A Normative Framework", *Journal of Marketing*, Vol. 51(April 1987).

가 높은 고정비의 비율을 가지고 있다고 전제하며, 기업에 의한 서비스제품은 일반적으로 수요의 조건과 상호의존적이라고 전제할 때 이 가격단위의 효과는 비용경제성을 달성할 수 있다. 그리고 특정가격 단위하에서 일어나는 수요의 조건을 확인함으로써 효과적인 마케팅 도구가 될 수 있는 것이다.

이 가격단위의 효과는 서비스 가격설정시 가장 효과적인 결합단위 (mixed-bundling)의 각각의 형태를 알아내어 그 조건을 확인함으로써 마케팅전략에 응용할 수 있다. 가격단위의 구체적인 방법을 보면 경제원칙을 적용하여 계산하고 각 세분시장으로 나누어서 전략적 목적에 따라 선택을 하며, 비교판매를 위한 需要조건(需要수준, 반응, 비교판매등을 통한)을 확인하고 소비자가 서비스를 얻기위한 需要狀態나 收益率 등을 모두 알아본 후에 하나의 가격단위 형태를 선택하는 과정으로 요약해 볼 수 있다.

## V. 要約 및 結論

서비스기업의 비중이 크게 증가되었던 1980년도에 들어서면서부터 서비스마케팅의 개념과 전략에 관한 연구가 더욱 활발해졌다. 이러한 연구는 서비스의 특성과 관련하여 볼 때 서비스마케팅이 제품마케팅의 영역에 속한다고 보기에 여러가지 다른 차이점이 있는데서 출발되었다. 서비스를 제품의 하위영역이라고 보는 견해와 서비스 독자적인 영역이 따로 존재한다고 하는 견해, 그리고 제품과 서비스를 통합하여 연구해야 한다는 등의 견해가 있으나 서비스특성으로 인하여 서비스만의 영역이 독자적이라고 보기는 아직 어려운 상태이다.

제품과는 다른 서비스의 특성을 보면 보거나 만질 수 없는 무형성과 비분리성 즉 서비스가 생산과 동시에 소멸되는 생산과 소비의 비분리성, 서비스의 질과 본질이 각각의 생산자마다 다르고 이를 이용하는 고객이나 이용시간마다 달라지는 서비스의 이질성, 그리고 생산되는 즉시 소멸되어 버리는 서비스유통상의 특징인 소멸성 등의 유통적 특성을 가지고 있다. 이러한 서비스제품만의 특성들로 인하여 마케팅을 수행함에 제품계획이나 가격설정면에서 물적제품과는 다른 전략이나 특성을 지니게 된다.

본고에서는 특히 서비스의 인적 요인을 중심으로 서비스제품계획과 가격정책을 살펴 보면서 제품마케팅과 다른 서비스마케팅의 특성과 여러가지 측면을 알아보았다. 서비스기업에서 종업원의 Boundary-Spanning Roles의 개념을 조직행위론분야에서 도입하여 종업원



의 BSR역할갈등의 원천과 이러한 역할의 스트레스로 인한 서비스제공자와 고객간의 부정적인 영향을 통제해야하는 마케팅적 암시를 제시하였다. 또한 서비스제품 再結合에서의 인적 요소의 중요성을 살펴보았다.

서비스기업을 시스템으로 파악해야 한다는 Lovelock이나 Bateson 등에 의한 서빅션시스템의 기본개념을 이러한 서비스 마케팅전략에 응용하여, 서빅션시스템 개념하에서 종업원의 BSR역할 및 서비스 제품계획과 서비스제품 가격결정을 여러 측면에서 살펴보았다.

서비스제품의 재결합역할을 제품계획에 전략적으로 응용하면 패키징과 프로그래밍전략과 연결시킬 수 있다. 서비스 기업에 있어 패키징개념은 여러 다양한 서비스를 訴求력이 높고 편리한 고객 提供物이 되도록 결합하는 것을 의미한다. 즉, 이는 상호 관련되거나 보완적인 서비스를 단일의 가격체계내에 결합하는 활동이다. 그리고 프로그래밍은 현재 제공되는 서비스에 추가적인 차원과 訴求를 부여하도록 특별하게 기획된 행사나 활동을 의미한다. 따라서 이것은 非需期에 있어서 고객의 구매를 자극하고 계속적으로 고객이 특정서비스나 서비스 패키지에 관심을 갖도록 하는데 매우 도움이 된다.

본고는 서비스기업의 제품계획 및 가격정책에 있어서는 특히 人的要素인 종업원에 대한 비중을 크게 두어야 마케팅전략에 성공할 수 있다고 보며 이에 대한 각 서비스 기업마다의 구체적 전략을 세울 수 있다면 실질적인 도움이 될 수 있을 것이다. 그러나 본 연구는 서비스의 특성이나 시스템적인 면만을 기본전제로 파악, 언급했고 서비스를 분류별로 나누어 언급하지 않았다는 한계점을 지니며 서비스유형마다 차이가 많을 경우에 이러한 연구를 적용시키기에는 한계점이 있을 것이나 차후 서비스의 분류별 제품계획 및 가격정책의 연구에 작은 보탬이 되었으면 한다.

## 참 고 문 헌

- Bateson, John E. G., *Managing Services Marketing*, The Dryden Press, 1992.
- Berry, L. L., "Service Marketing Indifferent", *Business*, May-June 1980.
- \_\_\_\_\_, "The Employee as Customer", C. H. Lovelock, ed., *Services Marketing*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Cronon, J. J. and S. A. Taylor, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, June 1991.
- Dearden, John, "Cost Accounting Comes to Service Industries", *Harvard Business*

*Review*, September ~ October 1978.

- Donnelly, James H. Jr., "Marketing Intermediaries in Channels of Distribution for Services", *Journal of Marketing*, Vol. 40(January 1976).
- Garvin, D. A., "What Does Quality Mean?", *Sloan Management Review*, Vol. 26, No. 1(Fall 1984).
- Gronroos, C., "A Service Quality Model and Its Marketing Implication", *Journal of Marketing Research*, February 1972.
- \_\_\_\_\_, "Internal Marketing - An Integral Part of Marketing Theory", *Marketing of Services*, J. H. Donnelly, W. R. George, eds., AMA, 1981.
- Guiltinan, Joseph P., "The Price Bundling of Services : A Normative Framework", *Journal of Marketing*, Vol. 51(April 1987).
- Langeard, E., J. Bateson, C. Lovelock, and P. Eiglier, *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*, Report No. 81-104, Cambridge, M.A.: Marketing Science Institute, 1981.
- Olshavsky, R. W. and J. R. Miller, "Consumer Expectation, Product Performance and Perceived Product Quality", *Journal of Marketing Research*, February 1972.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, "SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1(Spring 1988).
- Sherden, W. A., "Gaining the Service Quality Advantage", *The Journal of Business Strategy*, March~April 1988.
- Zeithaml, A., A. Parasuraman, and L. L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49(Spring 1985).
- Zithaml, V. A., "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, July 1988.