

특집: 급식·외식산업의 현황과 발전방향

Strategies for Service Quality Management in Restaurant and Hospitality Industry

Kaye Chon

University of Houston, Houston, TX, USA

외식산업 또는 Hospitality industry

외식산업계에는 현재도 많은 사람들이 성공적으로 사업을 하고 있지만 이것을 어떻게 포장을 잘해서 보다 발전시킬 것인가가 오늘의 과제이다. 외식산업 또는 hospitality industry를 정확히 정의하기가 쉽지 않다. 'Hospitality industry'를 우리말로 '환대산업'이라고도 하는데 그보다는 조금 넓은 의미에서 손님을 따뜻하게, 정성으로 대하는 마음을 가진 사업을 뜻하는 것으로서 가장 근사한 번역은 성경에서 '손대접하기를 정성으로'하라는 말이 나오는데 이 '손대접'이라는 말이 hospitality로 번역되고 이를 산업화하는 것을 말한다고 할 수 있다. 본과제에서는 외식산업 또는 hospitality industry에서 일어나고 있는 quality service에 대한 연구 문제를 소개하고 이어서 case studies를 통한 외식산업에의 적용방안을 제시하며, 마지막으로 이 분야에 관심을 가진 사람들을 위한 연구 과제를 제시하고자 한다.

오늘날 외식산업 또는 hospitality industry는 한마디로 경쟁사회의 극치화에 의해 생성된 산업이라고 생각할 수 있다. 오늘날의 소비자들은 아는 것도 많고 요구(demand)도 많기 때문에 외식을 할 때 단순히 음식을 먹는데 만족하지 않고 고급경험(experiences)과 양질의 서비스를 요구하게 되었고 따라서 서비스의 질이 경쟁의 쟁점이 되고 있다. 이렇듯 변화하는 고객들의 요구는 고객을 만족시켜야 하는 operators design과 delivery services의 방법의 변화를 촉구하게 되었다. 치열한 경쟁에서 이기기 위해 경영자들은 피나는 서비스의 경주를 시작하였다. 이를 나타내는 매우 적절한 표현으로서 한 경영자는 이렇게 말하였다. "서비스의 경주에서 결승점이란 없다. 레이스가 진행될수록 결승점은 더 멀어진다. 앞으로 나아가지 못하는 사람은 뒤로 가는 것이다. 경쟁자보다 빨리 달리지 못하는 사람은 뒤로가는 것이다(The race for service has no finish line. As the race progresses, the finish line moves further away.

Those who do not move forward move backward. Those who do not move faster than their competitors move backward.)" 이 표현은 외식산업 또는 환대산업에서의 서비스질 경영(service quality management)과 관련된 사례연구와 경험에서 나온 결론이며 이 분야의 연구문헌 review의 압축이며 미래의 research agenda를 제시해 주는 표현이기도 하다. 이렇듯 서비스의 경쟁은 치열해지고 있다.

외식산업 또는 hospitality industry에서 경쟁력의 신장을 위한 발전 과정의 역사적 고찰을 해보면 Fig. 1에 나타낸 바와 같이 다섯개의 레벨로 나누어 볼 수 있다. 이 분야의 경쟁이 처음 있었던 것은 50~60년대의 상품레벨(product level)에서였다. 미국의 유명한 호텔경영 성공자인 스텔러는 "호텔이나 외식산업의 성공비결은 세가지인데 첫째도 장소(location)이고 둘째도 장소이며 셋째도 장소다"라고 하였다. 그만큼 사업에서 상품이 잘 만들어지면 경쟁력을 가졌고 위치가 차지하는 비중이 중요시되었던 시기였다. 70년대에 들면 경쟁력에서 중요한 요인은 분배레벨(distribution level)이 된다. 분배망을 넓히므로서 경쟁력을 키운 시기가 이때였다. 그 예로 맥도날드나 맥도날드레스토랑이 조그만 체인이었는데 프랜차이즈를 통해 발전시켰고 TGI Friday, 베네강스 등도 체인을 통해 경쟁력을 키웠고, Holiday inn이나 Hyatt hotel 등의 호텔들도 분배망을 통해 사업영역을 확장하였다. 80년대 말부터 시작된 미국의 경제불황으로 내핍에 대한 의식이 강해지면서 가격을 통한 경쟁(price cutting)에 관심을 나타내었다. 80년대말에서 90년대에 들면서 수요보다 공급이 많아지면서 경쟁이 심해지고 소비자들은 가격과 가치를 찾는 경쟁시대

- Product level
- Distribution level
- Price level
- Price-value level
- Quality level

Fig. 1. Competitiveness: Historical perspective.

(price-value level)로 발전하였고, 97년 현재는 그 모든 것을 초월하여 quality level로 발전하였다. 경쟁의 양상은 service quality에 대한 경쟁시대이며 현재는 모든 기업들이 서비스를 증진시키기 위해 부단히 노력하고 있다. 우리나라는 아직 이에 관한 개념이 부족하고 많이 뒤져있다.

Service quality

현대는 외식산업 및 hospitality industry에 있어 service quality에 대한 경쟁사회라고 한 바 있다. 그러면 service quality의 정의란 무엇일까? Service quality에 대한 정확한 정의가 되어있지 않지만 service quality란 항상적으로 소비자를 안심시키고 만족시키며 감동적인 경험을 하게 하는 것이다. 한 예로 스칸디나비아항공사(Scandinavian airlines, SAS)가 계속 적자 상태였는데 새 회장인 엔카슨을 영입하고 3년만에 회사를 적자에서 흑자로 바꾸는 기적이 일어났다. 새 회장의 성장비결에 대해 묻자 그는 "service business는 다른 것이 아니고 고객에게 감동을 주는 것인데 service business가 잘 되어 영리를 남기기 위해서는 세 단어(3 words)가 필요한데 그것은 'the moment of truth (진실의 순간)'이다"라고 하였다. 'The moment of truth'란 개념은 고객과 종업원 사이에 계속적인 접촉이 일어나는데 그 접촉 중에 핵심적인 것을 찾아 강한 인상을 주게 되면 손님에게 감동과 만족을 주어 다시 그 입장을 찾게 되고 그 고객은 자기의 경험을 주변에 이야기하게 되므로 이익을 증가시킨다는 원리를 담고 있다. 그만큼 엔카슨회장은 서비스에 대한 중요성을 인식하고 있었고 그것이 기업의 이윤과 밀접한 관계가 있었다는 사실을 입증하고 있다.

Service quality가 중요한 이유는 기업의 이윤과 밀접한 관계가 있기 때문이다. 고객만족이 중요한 이유는 고객의 5%가 잔류하면 이익은 30에서 80%가 증가한다는 통계자료에서도 확인할 수 있다. 기존고객을 유지하면 새로운 고객을 발굴하는 것보다 광고비도 덜 들고 마케팅비용도 덜 들며 고객을 통해 다른 사람들에게 좋게 말해지므로 이익을 증진시킬 수 있다는 의미에서 이익이 된다.

Service delivery에 성공하기 위한 5가지 원칙을 Fig. 2에 나타내었다. 이를 살펴보면, 첫째 양질의 서비스를 제공하기 위해 노력하는데 무엇(what)과 어떻게(how)의 의미에서 quality service를 제공하는 것이고, 둘째 고객의 목소리를 듣는 것이고, 셋째 고객의 만족정도를 측정하는 것이며, 네번째 종업원의 만족과 고객만족이 상관관계를 가지고 있다는 것을 아는 것이며, 다섯번째 종업원의 자유 재량권을 증진시키는 것이다.

- ① Provide "quality service" through the means of "what" and "how".
- ② Listen to the customer.
- ③ Measure the customer satisfaction.
- ④ Believe employee satisfaction and customer satisfaction are correlated.
- ⑤ Believe in employee empowerment.

Fig. 2. Five principles of success in service delivery.

첫째 항목에서 service quality에 있어 무엇(what)은 hard ware이며 어떻게(how)는 soft ware에 해당한다. 예를 들어 호텔의 고객에게 신문을 배달하는 것은 what이고 배달하는 방법은 how이다. 필자는 업무상 세계 70여국을 다니는데 날로 서비스에 대한 경쟁이 치열해져가고 있음을 피부로 느끼고 있다. 여행을 하면서 호텔방에 신문을 넣어주는 방법을 살펴보니 무려 23가지 다른 방법이 있음을 알게 되었다. 호텔방에 신문을 넣어주는 것을 service quality에 있어 'what'이라고 한다면 신문을 넣어주는 방법은 'how'에 해당한다. 저자의 경우 가장 감동을 준 방법은 호텔에서 check in할 때 그 호텔에서 제공할 수 있는 신문의 종류를 말해주면서 어떤 신문을 넣어줄 것인지 고객의 choice를 물었던 경우였다. 'How'를 어떻게 개발하느냐에 따라 고객서비스의 질은 높아질 수 있다. 둘째는 고객이 하는 말, 불편한 점, 문제점을 잘 듣고 고치려고 하는 것이다. 리츠 칼튼호텔은 양질의 서비스를 하는 것으로 유명한데 그 방법의 하나로써 모든 종업원들이 메모지를 넣고 다니면서 손님들이 하는 이야기를 듣고 보고하도록 하였고 이것이 data base가 되어 문제점을 개선하여 고객만족을 창출할 수 있었다는 것이다. 세번째 이유는 고객의 만족을 부단히 측정한다는 것이다. 서비스분야에서 고객의 만족도를 측정한다는 것은 어려운 일이다. 특히 고객의 불평이 없으면 만족한다고 생각하면 오산이다. 영국에서 조사한 예지만 항공산업이나 관광, 외식산업에서 고객이 서비스의 불만에 대해 토로하는 사람은 31% 밖에 안되었다는 통계자료가 있다. 나머지 69%는 불평을 말하지 않았고 차라리 다른 곳으로 가면 된다고 내심 생각하고 있었던 것이다. 따라서 고객만족정도를 측정하는 방법을 개발하여 고객의 불만의 소리를 더 많이 듣도록 장치를 개발하여야 할 것이다. 네 번째 비밀은 종업원의 만족이 고객의 만족과 같다는 인식을 경영인이 가지는 것이다. 예를 들어 리츠 칼튼호텔의 종업원들은 자기호텔이 최고의 호텔이고 그 호텔에 머무르는 고객을 최고수준의 고객이라고 인식하고 있으므로 자기호텔에 대해 높은 프라이드를 가지고 최고의 서비스를 손님에게 하게 된다는 것이다. 종업원이 만족하면 고객

에게 정성을 다해 서비스를 하게되므로 서로 좋은 인식을 갖게 된다. 따라서 종업원들이 만족할 수 있는 시스템을 만드는 것이 경영이익의 증진에 도움이 된다. 다섯번째 종업원을 신뢰하고 힘을 주어 사기진작을 시키면 이익이 증가한다. 리츠 칼튼호텔의 경우 호텔고객은 50만불짜리 손님이므로 고객만족을 위해서라면 종업원이 임의로 2,000불까지 쓸 수 있도록 하고 있다. 그렇게 계산하는 근거는 호텔에 머무르는 손님의 하루 소비액이 평균 600불이고 5박을 한다고 가정한다면 소비액은 3,000불이며 그 손님이 business관계로 일년에 평균 15번 출장을 한다고 하고 우리 호텔에서 그 손님을 만족시키면 그 손님이 같은 호텔체인을 이용하므로서 얻는 이익이 일년에 45,000불에 해당하고, 이 사람이 활동적으로 business에 종사하는 기간을 15년으로 계산하고 그 돈에 대한 부가가치나 구전으로 다른 사람을 권유하게 된데서 파생되는 이익 등을 고려한다면 50만불에 해당한다는 것이다. 따라서 고객만족을 위한 2,000불은 결코 많은 돈이 아니라고 교육을 시킨다고 한다. 실제 워싱턴D.C에 있는 리츠 칼튼호텔의 한 bell man이 고객만족을 위해 사용한 2,000불의 사례는 고객감동이란 측면에서 좋은 귀감이 될 것이다. 한 bell man이 호텔 로비에 떨어져 있는 서류가방을 발견하고 그 주인을 수소문한 결과 그 호텔에 묵었던 고객이 가방을 두고 간 것을 확인하였다. 가방의 주인은 뉴욕에 있는 변호사였다. 그 변호사는 워싱턴 공항에 가는 택시 중에서 가방을 잃은 것으로 생각하고 택시회사를 상대로 열심히 가방을 수소문하고 있었다고 한다. Bell man은 그 고객에게 호텔의 규칙대로 손님의 서류가방을 over night express mail로 보내주겠다고 통보하였으나 그 변호사는 내일아침 8시까지 법원에 가야 하므로 그 서류가방이 오늘 중으로 꼭 필요하다고 하였다. Bell man이 뉴욕의 그 변호사에게 오늘 중으로 가방을 전달하는 길은 바로 비행기를 타고 뉴욕으로 가는 방법 밖에 없었다. 그 사람은 유니폼을 입은채 동료 종업원에게 잠시 사정을 이야기하고 즉시 비행기를 타고 가방을 뉴욕에 갖다주고 왔다. 그 사람은 돌아오는 중에 굉장히 고민했다고 한다. 인터뷰에서 그 사람은 자기가 해고당할 줄로 생각했다고 토로하였다. 우선 상사에게 보고도 하지 않고 직무를 탈을 함으로서 회사규정을 어겼고, 2,000불이나 되는 돈을 사용하였는데, 회사에서 고객을 위해서라면 2,000불은 써도 된다고 교육은 받았지만 실제 그렇기야 하겠느냐, 한달 봉급보다 많은 돈을 사용하였으므로 이 돈을 앞으로 어떻게 갚나하고 고민하면서 호텔에 돌아왔다고 한다. 그 사람이 호텔에 도착하자 짹 짹 놀랄 일이 기다리고 있었다고 한다. 그때가 밤 12시가 넘었는데 호텔 총지배인과 객실부

장, 모든 이사들이 퇴근도 하지 않고 bell man을 기다리고 있다가 이 사람이 도착하자 박수를 치면서 환영하였다는 것이다. 이 사람은 이달의 우수종업원으로 선정되었고 며칠 후에는 호텔체인의 회장으로부터 고객서비스의 표본을 보인 사람으로서 표창장과 함께 상금을 받았다고 한다. 이 사연이 호텔사보에 실렸고 AP통신을 통해 미전역으로 소개되면서 호텔은 돈으로 살 수 없는 엄청난 파급효과를 얻었다고 한다. 그만큼 종업원을 신뢰한다는 것은 회사의 이익을 위해 중요한 과제라고 할 수 있을 것이다.

사업에서 hard ware보다 soft ware가 중요하다. Singapore airline은 전세계에서 가장 서비스가 좋은 항공사로 알려져 있다. 올해에도 서비스부분 1위의 항공사에 올라왔다. 이 회사의 경영철학은 고객의 어려움을 풀어주자는 것이다. 고객들이 비행기를 탈 때 여러 process를 거치게 되는데 매절차마다 고객이 직면하는 어려움을 풀어주는 것이다. 예를 들어 손가방을 소지한 채 늦게 탑승한 손님의 경우 위칸에는 손가방을 넣을 자리가 없고 가방이 커서 밑에 두기가 어려워서 곤란해 할 때 승무원이 얼른 다가와서 가방을 보관해 주겠다고 한다면 난감해하는 고객의 어려움을 덜어줄 수 있을 것이다. 이때 목적지에 도착하기 전에 가방을 갖다주겠다고 확신(assurance)을 주는 것도 가방을 잃을까 걱정하는 고객의 우려를 없애 주는 중요한 서비스의 하나가 된다. 이 항공사의 경우 상용고객제도를 통해 고객만족을 위한 굉장한 data base를 전산화 해 두고 있다. 저자의 경우 오랜 여행으로 심신이 지친채 Singapore airline 카운터에 가서 비행기표와 상용고객카드를 내릴자 지상 직원이 편안한 미소를 띄면서 'Good morning professor Chon'이라고 인사를 하여 심신의 피로를 잊게 만든 경험이 있다. 이어서 그 직원은 '지난번에 사용하신 좌석이 비어 있는데 이번에도 그 좌석을 드릴까요?'하고 질문하여 저자에게 감동을 주었다. 고객을 하나의 인격체로 인정하였다는 점에서 돈 안드는 감동을 줄 수 있다. 이런 질문은 담배를 피우느냐든지, 복도를 원하느냐 등의 루틴한 질문보다 훨씬 고객을 감동시키는 사례가 된다.

고객중에서 불평을 토로하는 사람은 31% 밖에 안된다고 하였는데 또 한가지 연구된 주요한 사실은 고객이 불평을 말했을 때 문제를 곧바로 해결해 주면 80%의 고객이 돌아오고 고객불평을 나중에 해결해 주면 50%가 돌아오고, 전혀 해결해주지 않으면 15%만 돌아왔다는 통계결과가 있고 저자는 이를 80 : 50 : 15의 법칙이라고 명명하였다(Fig. 3).

두가지의 연구결과를 묶어서 생각해보면 불만을 토로하는 고객은 31% 밖에 되지 않고, 문제를 바로 해결해 주

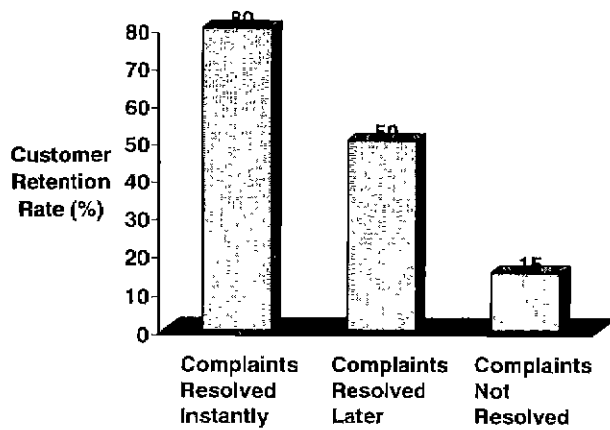


Fig. 3. Service recovery(the 80-50-15 rule).

면 80%가 돌아왔으므로 100%의 고객이 불만을 토로하게 한다면 고객의 대부분을 다시 돌아올 수 있도록 할 수 있을 수 있다. 그러나 인간의 본능은 불만을 듣는 것을 싫어하고 특히 한국사람들은 비난을 받는 것을 싫어한다. 그러나 이 문제는 피할 것이 아니고 해결해 나가야 할 중요 과제이다. 저자가 신라호텔에서 과장급 이상의 실무자들 100명을 모아놓고 이러한 내용을 이틀간 교육한 일이 있다. 신라호텔은 세계적인 호텔계에서 top 75에 꼽히는 호텔이다. 저자가 그 후 다시 신라호텔에 들렀을 때 한가지 새로운 사실을 발견하였다. 이전에는 호텔측에서 고객의 소리를 듣는 guest comment card를 손님이 떠나가면서 적거나 차후에 보내주게 되어 있었는데 이번에는 card를 호텔방의 눈에 띄기 좋은 자리에 두었고, 체제 중 불편사항을 적어서 카운터에 갖다주면 필름 한통을 주겠다고 제의하고 있는 것이었다. 저자의 강의를 듣고 고객이 체류할 동안에 불평을 말할 수 있도록 하고 고객이 떠나기 전에 그 문제를 해결해야 한다는 것의 중요성을 알았던 것이다. 많은 고객들이 의견을 내주었고 이 의견들은 시설이나 서비스개선에 소중하게 사용된 것은 물론이었다. 여기서 필름 한통은 가격으로 치면 얼마되지 않는 것이지만 여행객들에게는 꼭 필요한 물품이므로 고객감동을 시키는 도구로서 훌륭한 역할을 다 하였다는 것을 알 수 있다. 과연 세계의 top class hotel에 오른 신라호텔의 진취적인 자세를 느끼게 되는 순간이었다.

Case study: Taco bell의 경우

Hospitality industry의 case study로서 멕시칸 레스토랑 체인인 Taco bell의 예를 들 수 있다. Taco란 옥수수빵으로 만든 썰에 래터스, 토마토, 치즈, 사우어크림, 같은

쇠고기를 넣고 싸먹는 멕시코요리로서 세계적으로 유명하다. 이 회사는 페스트푸드체인을 만들어 매우 높은 수익을 올리고 있었는데 그 후 경쟁사가 많이 생겨 시장 점유율이 점점 떨어지게 되었다. 이 회사는 대대적인 경영혁신을 벌였다. 이윤을 극대화시킬 방안을 재검토하였던 것이다. 돈을 벌려면 첫째 돈은 손님에게서 나오므로 손님에게 잘 해야 하고 두번째로 경비를 줄여야 하는데 경비의 대부분은 인건비라는 점에 착안하였다. 돈을 벌게 해주는 고객은 두종류가 있는데 한 고객은 손님(external customer)이고 또다른 고객은 종업원(internal customer)임을 인식하게 되었다. 한고객인 손님에게 잘 하는 것도 중요하지만 종업원에게 잘 하는 것도 회사의 이윤증대에 중요한 역할을 함을 알게 된 것이다. 이 회사의 종업원들의 일년 중 이직율이 600%였다. 높은 이직율의 원인을 조사하였더니 두가지 사실이 발견되었다. 첫째 레스토랑에 근무하는 사람임에도 불구하고 아이러니컬하게도 음식을 만지는게 싫어서 떠나는 사람들이 이외로 많았고 둘째로 불필요하게 간섭하는 매니저들이 많다는 것이었다. 고객이 특정 레스토랑을 찾는 이유를 조사해 보았더니 첫째 내는 돈에 비해 많은 양의 음식을 요구했고(value), 둘째 깨끗한 레스토랑 환경(clean)을 중요시 했으며 세번째 주문에 대한 정밀한 delivery(accuracy)를 원한다는 것이었다. 그래서 Taco bell은 경영혁신을 이루기 위해 customer value map(Fig. 4)을 그렸는데 X축에는 quality를, Y축에는 가격을 나타내었다. 가격이란 측면에서 보면 가격이 높으면 손님이 안오고 가격이 너무 낮으면 장사가 안되므로 중간의 적정선을 찾아야 하였다. 두번째는 질을 보았을 때 질이 높으면서 가격이 낮으면 손님에게는 좋겠지만 레스토랑측으로서는 이윤이 없고, 질이 낮으면서 가격이 낮은 것은 장사가 안되고 질이 낮으면서 가격이 높아도 장사가 안되므로 고객을 value line안으로 끌어올 수 있는 방법을 강구하였다. Taco bell에서 처음에 착수한 일은 음식의 원가를 조사하는 것이었다. Taco bell에서 조사한 결과 원가가 음식값의 27%를 차지하였는데 이는 일반적인 레스토랑의 원가인 25%를 넘어서는 것이었다. 종전의 사고방식이라면 원가를 줄일려고 했겠지만 이 회사는 90년대 경영학에 나타난 고정관념의 타파(paradime shift)라는 신중 경영기법을 응용하여 원가를 오히려 31%로 올렸다. 즉 손님들에게 value를 높여주기 위해 가격에 비해 더 많은 음식량을 제공하였던 것이다. 둘째 종업원을 위한 조치로서 종업원들의 이직율이 높은 가장 중요한 원인이 음식 만지는 것을 싫어한다는 점에 착안하여 음식 만드는 과정을 자동화 시켰다. Taco bell의 자동화 시스템을 Automated Taco System(ATS)이

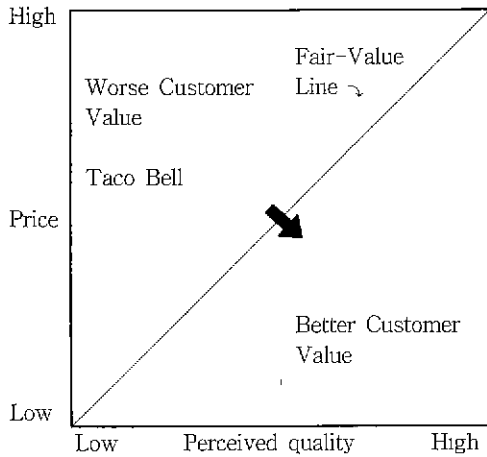


Fig. 4. The customer value map(Taco bell case).

라고 부르는데 조리과정을 어느 정도로 기계로 해결할 수 있었고 따라서 종업원들의 불만이 줄어들었을 뿐만 아니라 기계화로 인해 정밀도가 높아져서 손님의 요구를 충족시킬 수 있었고 원가가 낮아지는 부가적인 효과를 얻게 되었다. 더불어 자동화로 주방면적을 좁혀도 될 수 있었으므로 layout을 바꾸어 종전에는 식당면적이 55%, 주방면적이 45%였던 것을 식당을 65%, 주방 35%로 하여 식당을 넓히고 식당의 장식을 다시 하였다.

청결도란 상대적인 개념이다. 식당공간이 넓어지고 장식이 달라지자 고객들은 식당환경이 더 깨끗해졌다고 평가하였다. 이로서 Taco bell은 고객과 종업원이 요구하는 모든 문제를 해결할 수 있었다. 종업원이 만족해하면서 이직율이 낮아졌고 자동화로 정밀도가 높아져서 더 많은 고객을 확보할 수 있었다. Taco bell은 '적은 돈으로 더 많은 음식'이라는 마케팅 캠페인을 벌였고 시장을 다시 확보했다는 것이다.

따라서 양질의 서비스를 통해 value를 창조한다는 것은

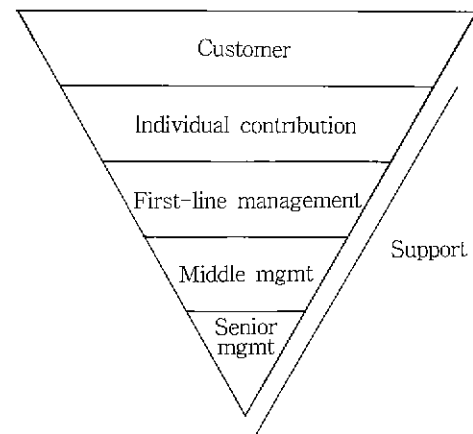
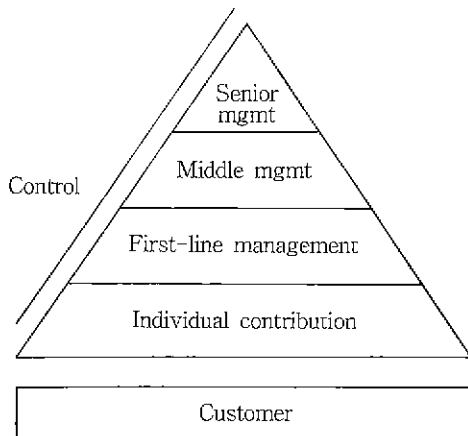


Fig. 7. Paradigm shift in organization for customer service.

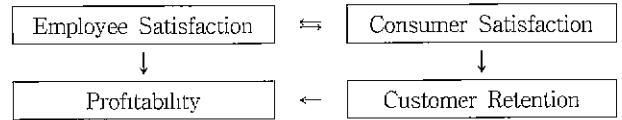


Fig. 5. Service delivery system.

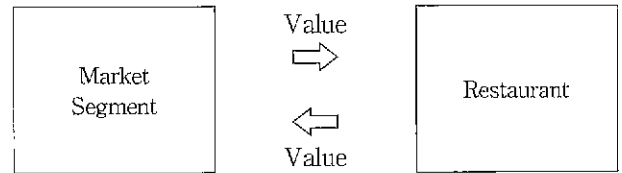


Fig. 6 Create a win-win situation.

시장이 원하는 것을 찾아서 가치를 주고 손님도 가치를 제공하면서 손님도 이익이고 업주도 이익이 된다(Fig. 5)는 사실을 이해하는 것이다.

우리가 개발하고자 하는 시스템은 외식산업의 이윤은 고객을 잔류시켜야 하고 고객을 잔류시키기 위해서는 고객을 만족시켜야 하고, 만족시키기 위해서는 원하는 양질의 서비스를 제공하여야 한다는 데에 기초하고 있다. 고객을 만족시킬 때 고객은 잔류되고, 고객잔류는 종업원을 만족시키므로서 종업원이 만족하면 고객이 만족하므로 고용 환경이 좋아져서 서로 이익이다. 즉 win-win situation이 일어나는 것이다(Fig. 6).

고객지원체제에 대한 paradigm shift를 생각해보자. 어느 기구에 가든 기구표가 있다. 보통의 경우 이 기구표에는 회장→사장→중간경영자→일선경영자→종업원→손님의 체제로 되어 있는데 이것은 통제의 체제이다. 이것이 종전의 사고방식인데 이를 지원(support)의 체제로 바꾸어야 한다. 즉 고객→종업원→일선경영자→중간경영자→사장→회장체제로 바꿀 때 이것이 가능하다는 것이다(Fig. 7).

미국의 Hyatt 호텔의 전회장인 레오날드 하틀리는 일년

에 한편씩 서비스 함양의 날(service awareness day)을 정하고 서비스 함양을 위해 호텔에서 door man의 역할을 하는 일을 했다. 이것은 회장이 서포트한다는 것을 과시하는 것이다. 이렇게 하므로써 종업원의 사기가 진작되고 메스컴에 알려지므로써 그 호텔에 대한 소비자들의 인식이 달라지고 돈으로 살 수 없는 광고 효과를 얻을 수 있었던 것이다. 이러한 것이 paradigm shift이며 그러한 체계로 바뀌어야 한다.

Research agenda

마지막으로 이분야의 research agenda로 제시하고 싶은 것은 CS(customer satisfaction: 고객만족) programs에 정말로 비용이 지불(pay off)되느냐는 것이고 비용이 지불(pay off)된다면 이에 관한 한국의 실정에 맞는 연구를 할 필요가 있다. 또한 service quality에 대하여 연구자의 입장에서 아니라 고객의 입장에서 바른 정의를 연구할 필요

가 있다. CS programs와 quality service program 사이에 industry의 한 segment에서 다른 segment으로 적용이 가능한지도 연구해 볼 필요가 있다. 마지막으로 이 program이 다중문화사회에도 적용이 되느냐를 연구해 볼 필요가 있다. 예를 들어 항공사에서 연구된 것이 레스토랑에 적용이 가능한가? 똑같은 프로그램이 다중문화사회에서도 적용가능한가? 한국사람에게 적용되는 과제가 일본인에게도 적용이 되는지를 연구해 볼 필요가 있다. 이를 Fig. 8에 요약하여 나타내었다.

- Do CS programs (really) pay off?
- What is "quality" in customer's eyes?
- Is quality service and CS programs transferable from one segment of industry to another?
- How do you deal with cross-cultural problems?

Fig. 8. Research agenda for the future.