

## 초우량운송기업의 서비스전략에 관한 연구

- 항공운송기업을 중심으로 -

양 한 모\*

A Study on Service Strategy of Best Transportation Business

- Based on Airlines -

Han-Mo Yang

### 목 차

- I. 문제의 제기
- II. 서비스기업의 경쟁전략에 관한 고찰
- III. 서비스전략에 관한 이론적 고찰
- IV. 항공운송기업의 서비스 전략에 관한 사례 분석
- V. 결론 및 제언

\* 한국항공대학교 항공교통학과 교수

## Abstract

The study proved the fitness between competitive strategy and service operation strategy of service companies.

The competitive strategy of a corporation is a major strategy playing the role of bridge linking both corporate strategy and functional strategy. And it is a choice of method how to win competitors in given area. There have been such a specific methodologies for acquiring competitive advantage as Porters competitive strategy, Miles and Snows adaptive strategy, and Life cycle strategy. But, many scholars have pointed that its more important for high corporate performance to determine the competitive strategy of a corporation fitting the external environment and internal structure. So its needed for successful cost-leadership or differentiation strategy to differentiate organizational function, resources, and various organizational factors.

But there have been no methodologies or practical guidelines fitting competitive strategy, corporate structure, and external environment in sprite do service corporations growth. So, the study proved the fitness between competitive strategy and service operation structure in Airlines after selecting service structural elements necessary for strategic management.

### I. 문제의 제기

우리나라의 민간항공은 1963년 국영항공회사이던 대한항공공사가 한진그룹에 인수되어 순수 민간항공회사인 대한항공으로 출발하면서 국내외 노선 확충, 신기종 항공기의 도입, 시설 및 장비의 현대화를 통해서 급속히 발전하였으며, 이제는 세계 10위권 항공국이 되었다. 그러나 끊 사고를 비롯한 연이은 대형 참사와 일련의 경미한 사고의 연속을 통해 항공서비스의 품질에 대한 의구심이 생겼고, 항공회사의 경영상태는 악화되어, 심각한 우려의 목소리가 높아지고 있는 실정이 되었다. 고객의 서비스 인카운터 제고를 최고의 전략적 목표로 삼는 항공사에서 서비스 인카운터를 결정적으로 저하시키는 일련의 사고들은 결코 우연이나 개인의 우발적인 사고는 아니며 서비스 운영시스템상의 질적인 문제에 관한 사항으로 판단하고 이의 개선이 시급한 실정이다.

경쟁 환경 하에서 서비스 인카운터가 서비스 기업의 경쟁력을 결정하는 척도이며, 서비스 인카운터를 결정짓는 세 가지 서비스 운영구조인 서비스과업, 서비스 운영시스템, 서비스 표준이 서비스 경쟁전략과 일관성을 이를 때 서비스기업의 성과가 높아진다. 그러나 경영전략, 경영혁신, 운영전략에 관하여 많은 일반론적인 연구들이 있으나 서비스분야에 국한된 연구는 매우 적은 편이다. 서비스와 제품은 현격한 차이를 갖고 있으므로 제품에 관련된 경영전략과 경영혁신의 방식을 단순하게 수정하여 서비스경영에 이용하는 것은 커다란 착오이다. 또한 서비스라는 단어는 '봉사'의 의미와 흡사하게 간주되어 친절하게 고객을 맞이하는 것만

이 '서비스의 전부' 라고 생각하는 경우도 많다.

따라서 본 연구의 목적은 서비스전략의 이론 고찰과 초우량항공사의 사례 분석을 통하여 항공사의 서비스 인카운터를 제고하고, 경쟁력을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하고자 하는데 있다.

## II. 서비스기업의 경쟁전략에 관한 고찰

### 2-1. 서비스기업의 특성

#### 1. 서비스의 본질

일반적으로 제품은 유형의 물질적 실체로 고객에게 제공되고 있으나 서비스는 고객의 편의이나 만족을 목적으로 하는 무형의 재화라고 할 수 있다. 엄격하게 서비스를 정의하는 것보다는 서비스의 특성을 살펴봄으로서 서비스를 더욱 정확히 이해할 수 있을 것이다. 서비스의 특성은 다음과 같다.<sup>2)</sup>

첫째, 서비스는 생산 전달, 소비의 동시성을 갖고 있다. 제품의 경우에 있어서는 생산, 저장, 고객의 구입, 소비에는 시차가 있게 마련으로 제품의 제조시점과 고객이 사용함으로서 만족도를 느끼는 시점은 차이가 있다. 그러나 서비스는 생산, 전달, 소비가 동시에 발생함으로서 서비스를 생산, 판매할 수 있는 입지가 제품에 비하여 제한을 받는다.

둘째, 서비스는 무형적이나 제품은 유형적이다. 제품들은 실체적인 존재를 사용함으로서 만족을 느낄 수 있으나 서비스는 실체를 찾을 수 없고 단지 고객의 만족도를 확인할 수밖에 없음으로 서비스제품의 설계와 통제를 위해서는 유형재화의 경우보다 더 고객의 심리를 이해해야 한다.

셋째, 서비스는 제품과 달리 특허를 내기가 어려우므로 경쟁자가 바로 모방할 수 있는 단점이 있다. 예를 들어, 한 항공회사에서 마일리지 카드를 발행하자 다른 항공사들도 마일리지 카드를 발행하고 있으며 이를 방지하기 어렵다.

넷째, 서비스의 효과는 일반적으로 전달과정에서 느낄 수 있으나 때로는 시간이 경과해야 효과를 파악할 수 있다.

다섯째, 서비스는 소멸성을 가지고 있으므로 재고화 하기 어려우며, 이에 따라 고객의 서비스에 대한 수요의 변동을 관리하기 어렵다.

여섯째, 서비스는 다양한 고객의 요구를 충족시켜야하는 어려움이 있으며, 서비스 및 비스 전달의 표준화를 이룩하기가 어렵다.

이러한 성격들로 비추어 볼 때 서비스는 결과도 중요하지만 고객과 서비스제공자의 상호작용에 의한 행동과 과정에 품질이 결정되는 것을 알 수 있으며, 탁월한 서비스를 위해서는

2) Sasser, W. E., R. P. Oslen, and D. D. Wyckoff, Management of Service Operations : Text, Cases, and Reading, Allyn and Bacon, 1978, pp.8-21.

보이지 않는 무형적인 것을 관리해야 하므로 서비스 전달과정이 서비스 결과만큼 중요하다. 즉 제조기업의 생산과정은 제품과 작업자들만을 고려하여 설계되어질 수 있으나 서비스 생산과정인 서비스 전달시스템은 제품, 작업자뿐 아니라 고객까지도 고려하여 설계되어져야 한다.

## 2. 서비스 기업의 특성

서비스의 특성에 비추어볼 때 서비스기업은 제조업과는 다른 다음과 같은 특성을 가지고 있다.

첫째, 결정적 순간에 고객이 접하게 되는 기업시스템은 서비스품질의 일부분이다. '결정적 순간(Moment of Truth: MOT)' 이란 고객이 서비스기업과 접촉하는 순간으로 서비스기업의 종업원들은 약 15초 이내에 자신의 기업을 방문한 것이 고객에게는 최상의 선택이라는 것을 증명해야 한다.<sup>3)</sup>

둘째, 치열한 경쟁, 다변화하는 고객의 욕구변화에 창조적으로 대응하기 위해서는 서비스에도 전략적 접근이 이루어져야 한다. 전략적으로 뚜렷이 차별화 되지 않는 서비스 기업은 더 나은 서비스를 전달하는 경쟁기업이 출현하면 도태되게 마련이다.

여섯째, 서비스 기업의 지상과제는 고객의 만족에 있으며 기업 위주의 운영은 경쟁 상황 아래서는 더 이상 용납되지 않는다. 서비스는 무형적이므로 기업의 성취도는 고객의 판단, 즉 고객의 만족에 의하여 결정된다.

넷째, 고객과의 친밀한 관계가 기업문화로 정착되어야 한다. 특히 고객과 직접 접촉하면서 서비스를 생산, 판매하는 최일선 종업원의 서비스 정신과 창출능력이 서비스 기업의 성공에 중요한 변수가 된다.

다섯째, 서비스가 창출되는 공간이라고 할 수 있는 설비, 기기, 시설 등과 같이 물리적인 분위기가 중요하다. 때로는 서비스의 품질을 바로 평가할 수 없으므로 시설과 같은 물리적인 분위기를 서비스의 품질로 평가하는 대체적 변수로 생각하는 고객이 많이 있다.

여섯째, 서비스의 창출과정은 고객과 제공자 또는 설비와의 상호작용이므로 서비스의 창출과정에는 고객의 개별적인 특성에 대한 대응이 중요하다. 이에 따라 이질적인 서비스가 창출될 수밖에 없으며, 서비스 품질의 균일성을 보장하기 어렵다.

## 3. 서비스의 직면 문제점들

왜 많은 사람들이 서비스가 불량하다고 생각하는가? 과거에는 고객의 수요에 비하여 공급이 부족한 시대였기 때문에 고객에게 제품이나 서비스를 제공하는 것이 중요한 것이기 때문에 서비스에는 비교적 적은 비중을 두었다. 그러나 이러한 생산 위주의 시대가 소비 위주의 시대로 변하고 경쟁이 치열해짐에 따라 많은 변화가 발생 하였고, 이에 대한 서비스 기업의 경영자나 종업원들의 의식이 뒤따르지 못하고 있는 실정이다.<sup>4)</sup> 서비스의 직면 문제점들은

3) Normann, R., Service Management : Strategy and Leadership in Service Business, 2nd Ed, Wiley, 1991, pp.16-18.

4) Jemke, R., and D. Sharp, The Service Edge : 101 Companies That Profit from Customer Care, Plume, 1990, pp.9-11.

다음과 같다.

첫째, 서비스 기업의 숫자가 증가되어 고객의 선택의 기회가 넓어짐으로서 서비스 기업들 간의 경쟁이 치열해졌다.

둘째, 시대와 인간의 기호가 변화하기 때문에 과거의 훌륭한 서비스가 현재에는 불량한 서비스로 간주되게 되었다.

셋째, 오랫동안 서비스는 ‘현장직원이 하는 것’으로만 간주되었고, 경영층의 책임사항은 아니라고 간주되었다. 즉, 서비스에 대한 전사적인 대책을 세우는 것을 등한시하고 현장 직원의 마인드 전환에만 초점을 맞추어 왔다.

넷째, 서비스를 관리하는 방법에 대한 기능과 지식이 부족하였다. 체계적인 연구의 부족으로 서비스를 위한 체계, 보상시스템, 지원시스템, 운영시스템 등은 기업 내에 적절하게 구축되지 못하였다.

다섯째, 서비스 업무를 처리하는 서비스 전달자의 자질부족과 경험부족으로 서비스 제공이 제대로 이루어지지 못하였다. 서비스를 담당하는 직원들은 능력이 부족하거나 저학력 또는 신입사원들을 배치하고 능력이 탁월하거나 경력이 풍부한 직원은 승진을 하게 되면 고객을 접촉하는 업무에서 관리직으로 이전하는 것이 일반 기업들의 관행이다. 그러나 서비스에서는 고객과의 접촉이 가장 중요함으로 능력이 탁월하거나 경험이 많은 직원들이 고객과의 접점에 배치되어야 한다.

여섯째, 중요한 기업목표의 하나인 서비스의 품질을 개선하려는 의지가 부족하였다. 원가위주나 품질 위주의 경영혁신은 많았지만 서비스위주의 경영혁신은 최근에 들어서야 발생하고 있다. 그나마 최근에 발생하고 있는 서비스의 경영혁신도 마인드 위주로 전개되고 있는 실정이다.

이에 따라 서비스 기업들은 과거의 친절과 웃음으로 제공하던 우호적인 태도만으로는 더 이상 고객을 확보하기 어렵다는 것을 인식하고 새로운 경영전략, 경영혁신, 운영전략의 방안을 모색하는 것이 중요하다.

## 2-2. 서비스 기업의 경쟁전략

### 1. 경쟁전략과 경쟁우위

오늘날 경영학의 중심적인 연구과제중의 하나인 ‘경영전략’은 적용되는 수준에 따라 혼히 전사적인 기업전략(corporate strategy)과 사업단위별 사업수준 전략(Business-level strategy) 및 보다 하위 수준의 기능별 전략(functional strategy) 등 세 가지로 구분된다.<sup>5</sup> 문헌에 나타난 정의를 통해 상호 관련된 세 가지 수준의 전략 개념을 살펴보면 다음과 같다.

기업전략은 ‘전사적 전략’ 또는 ‘조직전략(organizational strategy)’이라는 개념으로 논의되며, 최대 과제는 “우리는 어떤 사업에 참여 할 것인가?”라는 물음에 대답하는 것이다.

5) Halt,D. H., Management, Prentice-Hall, 1993, 3rd Ed, p202.

기업전략에서는 기업 전체가 직면하는 기회(opportunities)와 위협(threats)의 파악, 경영목표의 설정, 사업활동범위의 결정 및 자원의 축적과 배분전략의 결정이 중요하며, 이 단계에서는 경쟁업체에 대한 경쟁우위의 결정은 통상 중요한 요소가 아니다.<sup>6</sup>

사업전략은 “기업이 주어진 사업에서 어떻게 경쟁해 나가야 하는가?”라는 질문에 응답하여야 하는 과제를 지니고 있으며, 특정 산업이나 제품 및 세분 시장에서 어떻게 경쟁할 것인가에 초점을 두게된다. 이 때문에 사업전략은 경쟁전략 또는 ‘전략적 사업단위전략(SBU strategy)’이라는 이름으로 거론되기도 하며, 기업자원의 전개, 즉 그 기업만의 독특한 능력과 경쟁우위(competitive advantage)를 가장 중요한 전략요소로 여긴다.<sup>7</sup> 이 차원에서 사업영역은 기업차원에서와 같이 중요하지 않으며, 제품·시장세분화의 선택과 제품·시장의 발전에 관심을 갖는다.

기능별 전략은 경쟁전략에 의해 구체화되는 가장 하위의 전략으로 연구개발, 생산, 마아케팅, 재무 및 인사 등의 하위 기능에 관한 부문별 전략으로서, 이 전략의 초점은 자원 생산성의 극대화에 있다. 따라서 기능별 전략은 단일 기능내의 활동의 조정과 통합에 관련된 시너지와 투자능력 개발의 중요한 구성요소가 되는 반면, 사업영역 문제의 중요성은 감소된다. 이 차원에서 가장 중요한 구성요소는 경영자원의 축적과 배분에 관한 전략이다.<sup>8</sup>

이상에서 논의한 것처럼 경쟁전략은 보다 상위의 기업전략을 달성하기 위한 수단이며, 보다 하위의 전략인 기능별 전략의 방향을 제시해 주는 중요한 역할을 수행하는 것으로서, 현재와 미래에 경쟁자와 어떻게 경쟁하여 경쟁우위를 확보할 것인가의 질문에 계속적으로 대답 해야한다 라고 그 특징을 요약할 수 있다.

앞에서 설명된 것처럼 경쟁전략은 그 기업의 ‘경쟁우위(competitive advantage)’를 확보하는 수단이다. 학자에 따라 여러 가지로 표현하고 있으나 경쟁우위란 투입요소를 최대의 이익을 얻을 수 있는 제품과 서비스로 변환할 수 있는 능력에 대한 기업간의 차이에 따른 우위로 정의하고 있다. 한편, Porter는 경쟁전략에 대해 경쟁이 일어나는 기본 영역이라고 할 수 있는 산업 내에서 유리한 경쟁적 지위를 확보하기 위해서 기업이 추구하는 전략으로, 그 궁극적인 목적은 기업에 유리하도록 경쟁법칙들에 대처하고 그것을 이상적으로 변모시키는 것이라는 견해를 보이고 있으며, 경쟁적 시장에서 산업의 평균수익률보다 지속적으로 높은 수익률을 올릴 수 있는 힘이라고 정의하고 있다. 따라서 경쟁우위를 획득하기 위해서는 기업이 다섯 가지의 경쟁세력(competitive forces) - 공급자, 구매자, 대체자, 산업 내 경쟁기업, 잠재적인 진입기업-에 대처하면서 경쟁기업을 능가할 수 있는 원가우위 전략(cost leadership), 차별화 전략(differentiation), 중점화 전략(focus) 등의 본원적 경쟁전략(generic strategy)이 필요함을 역설하고 있다.<sup>9</sup>

## 2. 경쟁전략의 유형

대부분의 전략론 학자들에 따르면 경쟁전략의 유형에는 (1) Porter의 경쟁전략, (2) Miles

6) Rock, R. H. and Einsthen, M., “Implementing Strategic Change” in K.J. Albert(ed.), *The Strategic Management*, 1983.

7) Sharplin, A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1985, p.7.

8) Daft, R. E., *Management*, Dryden Press, 1990, p.155.

9) Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985, pp.4-10.

and Snow의 적응전략, 그리고 (3) 수명주기 전략 등 세 가지 유형의 경쟁전략이 조직내의 사업단위가 사업수준의 전략 수립에 동원하는 가장 일반적이고 기본적인 기틀(framework) 또는 모형이며, 대표적인 경쟁전략의 접근방법이라는 점에 동의하고 있다.

그러나 수명주기 전략은 본 연구와 직접적인 관련이 없으므로 제외하고 Porter의 경쟁전략과 Miles and Snow의 적응전략을 중심으로 경쟁전략의 유형을 고찰해 본다.

### 1) Porter의 경쟁전략(Competitive Strategy)(1980)<sup>10</sup>

Porter는 많은 기업을 대상으로 연구한 결과 기업의 경쟁우위를 지속적으로 확보하기 위해선 (1) 산업 내 경쟁자, (2) 새로운 진입기업, (3) 공급자, (4) 구매자, (5) 대체품 등 다섯 가지 요인을 주의 깊게 검토한 후, 세 가지 유형의 효과적인 본원적 전략(generic strategy)을 취할 수 있다는 주장을 제기하였다. Porter가 제시한 본원적 전략은 전략의 표적을 종축으로 하여 산업 전체로 할 것이지 또는 일부 시장으로 할 것인지에 따라 구분하고, 경쟁우위를 낮은 원가로 할 것인지 또는 독특성으로 할 것인지에 따라 구분한 매트릭스를 만들어 <그림 2-1>처럼 세 가지로 구분하고 있다.

|        |       | 경쟁우위   |         |
|--------|-------|--------|---------|
|        |       | 낮은 원가  | 독특성     |
| 전략의 표적 | 산업 전체 | 차별화 전략 | 비용우위 전략 |
|        | 일부 시장 | 중점화 전략 |         |

<그림 2-1> Porter의 본원적 전략

자료원 : Porter, M.E., "The Competitive Advantage of Nations." Harvard Business Review, March-Apr., 1990, P.39.

기업이 산업 내에서 평균이상의 성과를 올리는 경쟁전략에는 세 가지가 있으나 기본적인 유형을 파악해 보면 (1) 비용우위 전략과 (2) 차별화 전략의 두 가지가 있음을 알 수 있다.<sup>11</sup> 이 두 개의 경쟁전략을 구사함에 있어서 Barney and Griffin등의 학자들은 다음과 같은 두 가지 특징을 설명하고 있다.<sup>12</sup>

- 기업의 높은 성과는 비용우위 전략 또는 차별화 전략에 의해 이루어진다.
- 그러나 이들 양자를 동시에 추구하려 하면 중간형태의 전략을 교수하는 진퇴유곡(stuck in the middle)에 빠져 일반적으로 낮은 성과를 나타낸다.

위의 내용은 비용우위 전략과 차별화 전략을 동시에 수행하기보다는 기업의 특성에 맞는 어느 하나를 선택하여 수행하는 것이 보다 높은 성과를 가져온다는 점이다. 나아가 이들 각 전략이 성공하기 위해서는 나름대로 서로 다른 기능과 자원을 필요로 하며 또한 조직상의

10) Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, 1980.

11) Porter, M. E., 1980, op.cit. p.11.

12) Barney, J. B. and Griffin, R. W., *The Management of Organizations*, Houghton-Mifflin, 1992, P.227.

여러 가지 요건을 달리하여야 한다.

많은 전략론자들의 관심은 Porter의 전략 중 어느 전략을 선택하는가 하는 것에 관심을 집중하여 연구해 온 결과, Porter의 관점을 보면 타당한 논리로 받아드리기는 어려우며 '환경적용론'의 관점에서 결정해야 한다는 결론에 이르게 되었다.<sup>13)</sup>

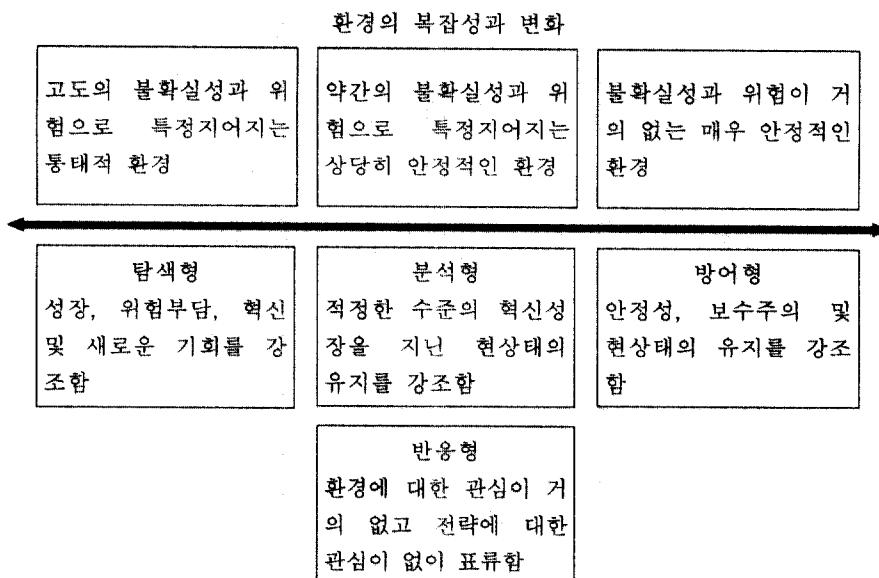
이러한 관점들 중 중요한 내용은 다음과 같다.

- 경쟁자와의 비교를 통해 자사의 강점과 약점에 기반 하여 경쟁전략을 결정한다.
- 비용우위 전략은 안정적인 환경 하에서, 그리고 차별화 전략은 불확실한 환경에서 보다 효과적이다.

## 2) Miles and Snow의 적응전략(adaptive strategy)<sup>14)</sup>

적응전략에 관한 고전적 연구는 Chandler가 DuPont, General Motors 등과 같은 거대기업을 포함한 70개의 기업을 대상으로 광범위한 역사적 사례를 중심으로 기업의 발전패턴을 추적함으로서 이루어 졌다. 연구 결과 전략과 조직의 구조요인이 밀접하게 관련되어 있고, 전략과 구조요인들과의 적합 정도가 기업의 성공을 좌우한다는 결론에 도달하게 되었다. 적응전략의 유형에 관한 가장 대표적인 연구는 Miles et al.의 분류로서 그들은 조직이 환경에 적응하는 패턴에 따라 <그림2-2>에 제시된 것처럼 방어형(defenders), 수동형(reactors), 분석형(analyzers), 탐색형(prospectors) 등 네 가지 범주로 경쟁전략을 구분하고 있다.

<그림2-2> 적응 모형



자료원 : Griffin, R.W., Management, Houghton-Mifflin, 4<sup>th</sup>, 1993, p.185.

13) Robey, D., Designing Organizations, Irwin, 3rd, 1991, p.298.

14) Miles, R.E. et als., "Organizational Strategy, Structure, and Process," Academy of Management Journal, July, 1978.

적용전략의 기초를 이루는 Miles and Snow 관점의 특징들은 다음과 같다.

첫째, 사업전략의 하나인 적용전략은 조직내의 사업 단위에 적용되는데 그들은 특정의 사업 단위에 보다 구체적인 사업지침을 제공하기 위해 이 전략을 개발하였다.

둘째, 기업의 통제력밖에 있는 외적환경에 조화, 일치, 적용되는 전략을 수립하여야 한다는 전제에서 전략과 사업단위환경, 내적 구조 및 경영과정간의 적합(fit)을 찾으려는데 있다.

셋째, 적용전략은 기업의 외적환경에 적용하기 위해서 각 전략에 일치하는 조직구조를 지나고 있다. 즉, 환경의 복잡성과 변화의 정도가 다르면 상이한 유형의 전략이 필요함을 암시하고 있다.

넷째, 이들 네 가지 전략 중 수동형은 전략으로서는 제외된다. 이는 수동형 전략이 전혀 일관된 전략을 가지고 있지 않고 환경에 적합한 전략을 수립하기보다는 아무렇게나 반응하기 때문에 다른 전략을 구사하는 기업 보다 성과가 낮기 때문이다.

다섯째, Miles의 적용전략과 Porter의 경쟁전략과는 유사성이 존재한다. 즉, 차별화 전략은 탐색형 전략과, 비용우위 전략은 방어형 전략과, 중점화 전략은 분석형 전략과, 그리고 수동형 전략은 진퇴유곡형과 유사하다.

### 3. 경쟁우위와 전략적 적합성

전략적 경영 연구의 핵심과제는 경쟁의 기회(opportunities)와 압박요인(constraints)을 기업의 강점과 약점에 비추어 감시하고 평가하여 경쟁상황에 잘 적합(fit), 시키는 것이다. 따라서 경쟁전략의 실행과정에서 반드시 요구되는 것은 외적인 기회와 내적인 강점간의 전략적 적합(strategic fit)을 찾으려는 노력이다.<sup>15)</sup>

지금까지 현대 경영학 이론을 구성하고 있는 가장 중요한 이론들인 시스템이론과 상황이론(contingency theory)에서 전략적 적합에 관한 논의를 통해 도달한 결론을 간단히 소개하면 다음과 같다.<sup>16)</sup>

(1) 현대적인 기업의 경영전략은 기업의 경쟁상황에 걸맞는 경영전략을 지니고 있는가의 여부에 달려 있으며, 기업의 성과는 전략과 기업구조 및 외적환경과의 적합에 달려 있다.

(2) 적합의 대상은 무수히 많으나 크게 보아 기업자체의 내적인 구조요인들간의 적합뿐만 아니라 환경과 기업간의 적합, 즉, 외적환경의 요구와 기업의 경쟁능력간의 적합 등의 두 가지 유형으로 구별할 수 있다.

(3) 상황이론의 관점에서 기업의 자체능력(강점과 약점)을 고려하여 조직구조 및 환경에 적합한 경쟁전략을 수립해야 한다.

(4) 여러 기업이 추구하는 전략적 요소가 동일하더라도 각 기업이 지닌 상이한 자원들 때문에 한 기업에는 기회가 되나 다른 기업에는 위협이 된다. 따라서 경쟁전략은 기업목적을 달성하기 위한 수단이 때문에 수많은 경쟁요소들 중에서 기업의 목적 달성을 결정적으로 중요한 성공요소(critical success factors), 즉 전략적 요소를 찾아 중점적으로 관리하는 것이 필요하다.

15) Hanger,J.D. and T. L. Wheelen, Strategic Management and Business Policy, Addison-Wesley, 1993, p.90.

16) 윤종옥, 경쟁전략과 MIS전략의 적합성에 관한 연구, 인하대학교 대학원, 박사학위 논문, 1997.

### III. 서비스 전략에 관한 이론적 고찰 .

#### 3-1. 서비스 경영전략의 구조

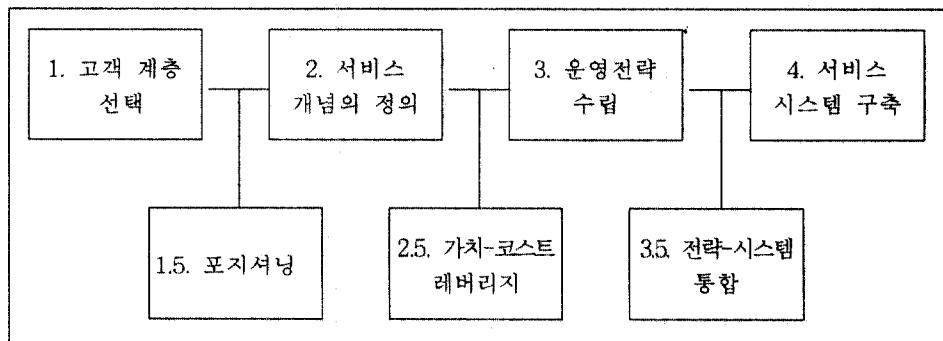
모든 고객을 대상으로 모든 서비스를 제공하는 것은 훌륭한 서비스 경영전략이 될 수 없을 뿐 아니라 기업을 파멸의 길로 이끌 수 있다. 고객계층을 선택하고 선택된 고객 계층을 상대로 탁월한 서비스를 제공해야 한다.

서비스 경영전략은 <그림3-1>과 같이 고객을 선택하고, 서비스 개념을 창출하고, 운영전략을 세우며, 서비스전달시스템을 디자인하는 전략이 체계적으로 수립되어야 한다.<sup>17)</sup>

##### 1. 고객 계층 선택

고객을 선택하는 것이 서비스 기업 경영전략의 첫 번째 과제이나 많은 기업들은 모든 고객에게 서비스해야 된다고 오판하고 있어, 다른 경쟁기업과 뚜렷이 차별화 되는 경영전략의 수립에 실패하고 만다. 고객을 선택하는 것은 몇 가지 원칙에 따라야 한다.

<그림 3-1> 서비스 경영전략의 프레임워크



첫째, 고객 계층들을 구분해야 한다. 과거에는 나이, 소득 등의 인구통계학적인 요소들을 주로 이용했으나 이제는 라이프스타일과 같은 심리적 소비취향이 고객 계층 선택의 근거가 되어야 한다.<sup>18)</sup>

둘째, 각 고객 계층의 욕구는 무엇이며, 어떻게 충족되고 있으며, 어떤 기업들이 이를 대상으로 사업을 하고 있는가를 파악해야 한다. 경쟁은 상대적이므로 경쟁기업이 고객의 욕구를 만족시키지 못하거나, 해당 서비스 기업이 더 탁월하게 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 계층을 파악해야 한다.

셋째, 서비스 기업이 목표로 할 고객 계층을 선택해야 한다. 선택된 고객 계층의 크기는 사업을 정당화 할 만큼 큰지 또는 중요 고객계층의 공통적인 성격은 무엇인지가 가 고려되어

17) Heskett,J.L. et als., *Service Breakthroughs : Changing the Rules of Game*, Free Press, 1990, pp.18-29.

18) 이순철, 테이터베이스를 이용한 마케팅, [신 경영기법] 매일경제신문사, 1996, pp.66-101.

야 한다.

## 2. 서비스 개념의 정의

서비스개념은 선택된 고객 계층에게 어떤 서비스를 제공할 것인가를 결정하는 것으로서 서비스에 대한 정의와 비전을 설정하는 것이다. 이는 고객을 선택하는 것과 마찬가지로 서비스 기업의 중요한 선택요소로서 모든 서비스를 탁월하게 제공할 수 있으면 가장 좋을 것이나 이러한 서비스 경영전략은 실패하기 쉽다.

서비스 개념을 정의하기 위해서는 서비스의 주요 요소, 고객의 예상 반응, 고객의지각도의 차별화 정도, 서비스전달시스템이나 마케팅 등에 대한 예상 투자 수익률 전망 등을 고려하여 고객을 위한 서비스가 될 수 있도록 해야 한다.<sup>19)</sup>

서비스개념을 선택할 때 과거에는 주로 핵심 서비스에만 초점을 맞추었으나 경쟁업체의 모방과 품질 및 가격에서의 차별화를 유지하기 어렵게 되는 것에 대비하여 부가서비스의 차별화를 고려하여야 한다.

### <1.5> 포지셔닝(positioning)

선택된 고객 계층을 위한 선택된 서비스 개념이 적합한가를 검증하기 위해서는 고객의 만족정도, 경쟁기업의 고객 만족 정도, 경쟁기업과의 서비스의 차이 및 차이점의 중요성, 우수한 서비스의 개념과 제안된 서비스와의 차이, 고객의 기대와 서비스 능력이 연계되기 위해 필요한 노력 등을 고려한 포지션이 필요하다.

## 3. 운영전략 수립

운영전략은 서비스 기업운영의 매크로 전략에 해당되는 서비스 정책과 방식에 관련된 전략으로서 장기적 의사결정 영역인 운영구조( 능력, 설비, 입지, 기술, 수직적 결합 등)와 단기적 의사결정 분야인 운영하부구조(운영계획, 자재, 노동력, 운영조직, 품질 등)에 관한 전략과 이와 관련이 있는 다른 기능별 전략에 관한 통합적인 전략이다.<sup>20)</sup>

서비스 운영전략은 서비스기업의 경쟁전략(서비스과업)을 구현하기 위한 구체적 방안이며, 서비스과업과 서비스 운영시스템의 적합성을 결정하는 근거이기도 하다.

### <2.5> 가치-코스트 레버리지

선택된 서비스 개념을 운영전략으로 뒷받침하는 것이 타당한가에 대한 검증이 이루어지는 것이 가치-코스트 레버리지 분석의 목표이다. 서비스 기업의 모든 활동은 고객에 대한 가치가 서비스 기업에 대한 코스트보다 더 크면 정당화된다. 이러한 개념은 당연한 것처럼 느껴지지만 실제는 그렇지 못하며, 상충적 개념(Trade-Off)에서 이루어지고 있어 의사결정을 이원적인 개념에서 잘못 이끌 수 있다.

19) Jemke, R., and D. Sharp, 1990, op. cit. pp.37-46.

20) Christine, H. and Alan, M., Service Operations Management : Strategy, design and delivery, Prentice Hall, 1997, pp.78-94.

그러나 서비스 기업에서는 이러한 의사 결정이 경영층의 전략적이고 상충적인 의사 결정에서 이루어지는 것이 아니라, 서비스 기업에 대한 코스트보다 고객이 부여하는 가치가 높다면 수행되어야 할 레버리지의 개념으로 바꾸어 선택되어야 한다.<sup>21)</sup>

#### 4. 서비스 전달시스템(service delivery system)

서비스전달시스템은 서비스가 고객에게 제공되는 방법에 대한 디자인을 의미한다. 이는 서비스 운영시스템을 이루는 운영구조(능력, 설비 및 입지, 기술, 수직적 결합 등)와 운영하부구조(운영계획, 자재, 노동력, 조직, 품질 등)를 운영전략에 입각하여 디자인하고, 운영하는 방식을 규정하는 것이다.<sup>22)</sup>

서비스 전달시스템은 고객의 입장에서 디자인되어야 하며, 고객과의 접점(Moment Of Truth : 결정적 순간)에서 경쟁기업보다 나은 선택이었다고 고객이 느낄 수 있어야 하고, 고객의 서비스사이클(서비스의 필요성 인지에서부터 서비스 요금을 지불할 때까지의 전과정)에 따라 서비스 전달시스템을 평가해야 한다.<sup>23)</sup>

#### <3.5> 운영전략-시스템 통합

운영전략에 맞추어 서비스 전달시스템이 구축되었나를 확인하는 단계로, 전략과 시스템의 적합 정도로 기업의 성과가 결정된다. 이 단계에서는 전략 수행상의 필요사항들이 서비스 전달시스템에 충분히 반영되었는가 또는 그렇지 않다면 어떤 변화와 무엇이 필요한가가 확인되어야 하며, 이런 것들이 경쟁기업의 진입장벽으로 작용할 수 있나가 평가되어야 한다.

#### 5. 일반기업과 초우량 서비스 기업의 차이

서비스 경영전략의 프레임워크의 요소들을 일반 기업과 초우량 서비스 기업들이 어떻게 개발하고 있나를 살펴보면 다음과 같은 차이점을 파악할 수 있다.<sup>24)</sup>

**고객 계층의 선택 :** 일반 기업들은 나이, 교육과 같은 인구통계학적 으로 고객 계층을 선택하고 있으나, 초우량 기업은 고객의 사고방식이나 행동양식과 같은 라이프스타일을 통하여 고객 계층을 분류하고 있다.

**포지셔닝 :** 일반 기업은 서비스의 차별화를 위해 포지션을 설정하고 있으나, 초우량 기업은 고객의 욕구와 경쟁기업의 서비스 제공을 고려하여 총체적으로 포지션을 설정하고 있다.

**서비스 개념 :** 일반 기업은 고객 욕구의 만족을 위해 어떤 서비스가 필요한가를 정의하여 서비스를 제공하는데 초점을 맞추고 있으나, 초우량 기업은 고객의 성취도에 초점을 맞추고 있다.

21) Heskett, J. L. et als., 1990, pp.1-17.

22) Lovelock, C., The Search for Synergy in Service Management, Product Plus, McGraw-Hill, 1994, pp.67-85.

23) Albrecht, K., At America's Service, Dow Jones-Irwin, 1988, pp.200-216.

24) Heskett, J. L. et als., 1990. op. cit., pp.18-29.

**가치-코스트 래버리지** : 일반 기업은 원가절감이나 고품질의 제공 중에서 하나를 선택하고 있으나, 초우량 기업은 고품질과 저 원가를 동시에 추구하고 있다. 즉, 고객이 느끼는 편의 이 지불하는 비용보다 크면 추구할만한 가치가 있다고 생각한다.

**운영전략** : 일반 기업은 최저의 원가로 서비스를 제공하는 것을 운영의 과제로 삼고 있으나, 초우량 기업은 가치-비용의 래버리지 개념에 입각하여 운영하고 있다.

**전략-시스템 통합** : 일반 기업은 업무절차의 표준화를 중요하게 간주하고 있으나, 초우량 기업은 인적자원의 개발을 통해 고객과의 접점에서 종업원이 권한을 갖고 대응할 수 있도록 인적자원까지 디자인의 대상으로 삼고 있다.

**서비스 전달시스템** : 일반 기업은 서비스 전달방식으로 서비스 전달시스템을 디자인하고 있으나, 초우량 기업은 고객의 성취도를 증가시키기 위한 품질의 증대방식으로 서비스 전달시스템을 디자인하고 있다.

### 3-2. 전략적 서비스 운영구조

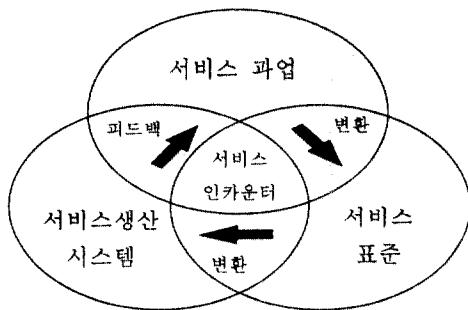
서비스 운영에서 고객과의 접점의 중요성을 강조한 “결정적 순간(moment of truth)”이란 용어는 리차드 노만(Normann, 1991)이 만든 단어로 스칸디나비아 항공사(Scandinavian Airline)의 사장인 Jan Carzon이 쓴 동명의 책으로부터 인기를 끌게 된 경영기법이다. 고객과의 접점(face-to-face)에서 짧은 시간에 고객이 선택한 최상의 기업이라는 것을 증명해야 한다는 것이 결정적 순간의 목표이다. 모든 기업들에게 결정적 순간이 중요하지만 서비스 기업에서의 결정적 순간의 관리는 더욱 중요하다. 특히, 서비스 전달시스템 구축은 결정적 순간에 제공되는 서비스의 전달에 초점을 맞추어 이룩되어야 한다. 이와 같이 고객과 서비스가 만나는 순간을 서비스 인카운터(service encounter)라고 한다.<sup>25)</sup>

Schmenner는 서비스 인카운터가 서비스산업의 경쟁력을 결정하는 척도이며, 서비스 인카운터를 결정짓는 세 가지 서비스 운영구조를 <그림 3-2>처럼 서비스 과업(service task), 서비스 전달시스템(service delivery system), 서비스 표준(service standard)으로 제시하였다. 또한 그는 서비스 인카운터를 구성하는 세 가지 서비스 운영구조들의 전략적 일관성이 서비스 기업의 성패를 좌우하는 것으로 규정했다.<sup>26)</sup>

<그림3-2> 서비스 인카운터의 결정 구조

25) Normann, R., Service Management-Strategy and Leadership in Service Business, John Wiley & Sons, 2nd., 1991, pp.15-16.

26) Schmenner, R.W., Service Operation Management, Prentice Hall, 1995, p.20.



### 1. 서비스 과업(service task)

서비스 과업은 서비스가 시장에서 존재하는 이유이며 고객이 서비스에 대해 느끼고 있는 가치에 대한 진술이다. 따라서 서비스 과업은 고객에게 제공하고자 하는 서비스를 요약한 것이며, 관리능력 및 종업원 등의 자원에 대해 기업에서 달성하고자 하는 목표가 되므로 흔히 ‘고객의 목소리(voice of customer)’라고도 한다. 따라서 서비스 과업의 설정은 항상 경쟁기업과 고객을 염두에 두고 포지셔닝과 가치-코스트 래버리지를 고려하여야 하며, 그렇지 않을 경우 그 서비스는 시장에서의 경쟁력을 상실할 것이다.

### 2. 서비스 표준(service standard)

서비스 표준은 고객에게 효과적으로 서비스를 제공하는 방법을 말한다. 서비스 표준은 곧 통제(control)이며, 품질의 안내자(guidance of quality)이며, 비용 효율성(cost efficiency)을 의미한다. 표준은 측정 가능한 하므로 서비스 운영이 원활히 이루어지고 있는가를 감시하는 체크리스트(checklist)를 작성하여 활용하도록 한다.

### 3. 서비스 전달시스템(service delivery system)

서비스 전달시스템은 서비스 생산(manufacturing)기능과 제공(delivery)기능이 혼합된 시스템으로 정의된다.<sup>27</sup> 서비스 전달시스템의 설계는 서비스 개념 및 전략을 차별화 시킨 서비스를 제공함으로서 경쟁우위의 시발점이 된다.<sup>28</sup> 이 같은 경쟁우위를 획득하기 위한 서비스 전달시스템의 유형구분에는 대표적으로 Lovelock, Schostack, 그리고 Schmenner의 모델이 있다.

Lovelock은 서비스 운영의 본질을 서비스의 대상이 사람인지 물체인지, 서비스의 결과가 유형인지 무형인지에 따라 서비스를 (1) 사람을 대상으로 하는 가시적 서비스(people processing), 물체를 대상으로 하는 가시적 서비스(possession processing), 사람을 대상으로

27) Lovelock, C. H., "Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insights," Journal of Marketing, Vol. 47, Summer, 1983, pp.9-20.

28) Fitzsimmons, J. A. and Fitzsimmons, M. J., Service Management for Competitive Advantage, McGraw-Hill, 1995, pp.71-106.

하는 비가시적 서비스(mental stimulus processing), 물체를 대상으로 하는 비가시적 서비스(information-based processing)로 구분했다.<sup>29)</sup>

Schostack은 서비스를 과정으로 규정하고, 이 과정은 다시 복잡성(complexity)과 다양성(divergence)으로 구분되어 서비스 운영시스템의 두 가지 차원을 이루며, 서비스 운영과정은 구조적인 관점에서 산업내의 기존 위치에 영향을 미치기 때문에 포지셔닝에 이용될 수 있다 는 것이다. 또한 서비스 기업은 서비스를 대상으로 다양성과 복잡성을 조작하여 종래의 제품 분석 및 설계와 같은 기능들을 수행할 수 있다고 주장하였다.<sup>30)</sup>

Schmenner는 Schostack의 개념을 보다 확장하여 <그림3-3>에서 보듯이 서비스 운영시스템을 노동집약도(degree of labor intensity) 와 고객접촉 및 서비스 개별화 정도(degree of contact/customization)라는 두 가지 차원으로 구분했다.<sup>31)</sup>

<그림3-3> 서비스 운영시스템의 유형

|                       |   | 접촉/개별화 정도                            |   |
|-----------------------|---|--------------------------------------|---|
| 노<br>동<br>집<br>약<br>도 |   | 저                                    | 고   |
| 저                     | 저 | 서비스공장(Service Factory)<br>예) 운송업, 호텔 | 서비스 샵(Service Shop)<br>예) 병원, 자동차 수리      |
|                       | 고 | 대중서비스(Mass Service)<br>예) 교육, 도매업    | 전문서비스(Professional Service)<br>예) 의사, 변호사 |

자료원 : Schmenner, R.W., "How Can Service Business and Proper?" Sloan Management Review, Vol.27, No.3, Spring 1986, p.27.

Schmenner에 의하면 노동집약도는 장비나 시설의 가치에 대한 노동비 투입비율이 클수록 증가하는데, 노동집약도가 클수록 종업원의 고용, 훈련, 복지계획과 원격지 지점관리, 신지점 개설, 성장에 신경을 써야 하고, 반대로 노동집약도가 낮을수록 자본투자계획결정, 기술상의 변화, 수요관리 및 서비스운영계획에 초점을 맞추어야 한다는 것을 제시하고 있다. 또 다른 차원인 고객접촉 및 개별화의 정도에 대해서는 접촉이 클수록 고객의 적극적 개입이 등장하며 이는 개별화 정도의 기준이 된다고 하였다. 즉, 노동집약도를 기준으로 하는 경우에는 경영의 초점이 노동력인지 아니면 자본(시설 및 장비)인지로 구분되고, 개별/접촉화 정도를 기준으로 하는 경우에는 서비스질의 관리와 조직구조에 대한 고려가 중요하다고 설명한다.

Schmenner가 제시하고 있는 전략적 시사점을 요약하면 <표3-1>와 같다.

29) Lovelock, C. H., 1983, op. cit., pp. 9-20.

30) Shostack, G. L., "Service Positioning through Structural Change," Journal of Marketing, Vol.51, January 1987, pp.34-43.

31) Schmenner, R. W., 1995, op. cit., pp. 10-17.

&lt;표3-1&gt; 서비스 운영시스템의 유형에 따른 전략적 시사점

| 서비스시스템 유형 |    | 전략적 시사점   |
|-----------|----|---|
| 노동집약도     | 낮음 | 시설 및 장비의 중요성이 대두됨<br>기술변화에 초점을 둔 외부감사제도 필요<br>구조가 비탄력적이므로 수요관리가 중시됨                       |
|           | 높음 | 고용, 훈련 등 노동력의 관리가 가장 중요함<br>신규사업으로의 확대가 용이하지 않음   |
| 접촉/개별화 정도 | 낮음 | 고객이 인식하는 서비스의 '친밀성'이 강조됨<br>물리적 환경이 고객에 미치는 영향이 큼<br>표준화 적용이 용이함<br>피라미드식의 공식적 조직관계가 일반적임 |
|           | 높음 | 높은 인건비와 수준 높은 노동력관리가 필요함<br>비용의 효율적 관리가 필요함<br>수평적 조직구조가 일반적임                             |

자료원 : Schmenner, R.w., Service Operations Management, Prentice Hall, 1995,  
pp.21-23.

한편 서비스 운영시스템의 설계 및 경쟁우위를 위한 포지셔닝 전략을 구사할 때에는 각 구조요인들에 대해 전술한 서비스 운영시스템의 유형별로 적합한 방식이 존재하며, Chase, Lovelock 등은 서비스 전략을 전개할 때의 상황을 보다 명백히 하기 위해서 일관된 유형으로 구분해 왔다. <표3-2>은 이를 연구를 요약한 것이다.

&lt;표3-2&gt; 서비스 운영시스템의 분류

| 연구자                     | 제 1 유형(전문서비스)       | 제 2유형(서비스 공장)       |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Chase (1978)            | 고접촉 서비스 생산시스템       | 저접촉 서비스 생산시스템       |
| Thomas (1978)           | 인간 중심 서비스 생산시스템     | 장비 중심 서비스 생산시스템     |
| Lovelock (1983)         | 무형적 대인 서비스 생산시스템    | 유형적 대물 서비스 생산시스템    |
| Shostack (1987)         | 높은 복잡성/다양성          | 낮은 복잡성/다양성          |
| Schemenner (1986, 1995) | 고접촉/노동집약적 서비스 생산시스템 | 저접촉/장비중심적 서비스 생산시스템 |

Schmenner와 Fitzsimmons and Fitzsimmons 등은 이러한 분류법이 지니는 전략적 시사점을 제시한 바 있다. 먼저 '전문 서비스' 형태는 서비스 참여자, 즉 고객과 서비스 요원이 가장 중요한 전략요소가 된다. 인간 중심의 시스템이 갖는 특성으로 인하여 서비스 환경이나 서비스과정도 중요한 고려요소가 된다. 또한 '서비스 공장' 형 시스템에서는 고객의 서비스 참여 정도가 낮은 대신 장비나 사물 중심으로 서비스가 제공되므로 서비스의 기계화 내지 자동화가 가능하며 서비스 시설이나 장비 등의 서비스 수단이 주요 전략요소가 된다.<sup>32)</sup>

32) 이순용, 생산관리론-제품 및 서비스생산시스템의 설계와 운영, 범문사, 1993, pp.234-240.

그리고 제1유형의 서비스 운영시스템에서는 차별화 및 유연성이 주요 경쟁요소가 되며, 제2유형에서는 비용우위 경쟁전략이 주효하다.

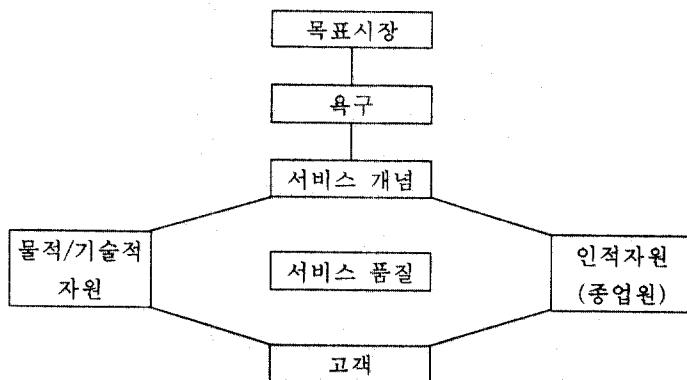
### 3-3. 서비스 인카운터(service encounter)

서비스 인카운터는 서비스 과업과 서비스 운영시스템, 그리고 표준화 수준 등의 서비스 운영구조를 통해 최종적으로 고객이 인식하는 서비스 품질이다. Fitzsimmons은 서비스 조직, 종업원, 그리고 고객의 상호작용으로 서비스 인카운터를 파악하고 있으며, Shostack은 이 개념을 보다 확장하여 소비자가 서비스와 직접 접촉하는 일정한 시간으로 보고 서비스 인카운터는 종업원과 고객 뿐 아니라 물적인 환경까지도 포함한다는 견해를 제시했다. 또한 Normann은 '결정적 순간(moment of truth)'이라는 개념으로 정의했는데, 이는 고객이 서비스운영시스템 또는 종업원을 만나게 되는 순간 갖게 되는 인지된 품질(perceived quality)로 서비스 인카운터를 정의한 것이다.

이렇게 볼 때 서비스 인카운터는 고객이 서비스의 물적 환경 및 종업원과 접촉하는 순간 갖게되는 인지된 품질로서 서비스 과업 및 표준화와 일관성을 지닐 때 고객에게 강하게 부각되는 개념으로 정의할 수 있다.

서비스 인카운터는 서비스 운영시스템 내에서 크게 물적/기술적 자원에 의존하는 경우와 인적자원(종업원)에 의존하는 두 가지의 형태가 있으며, 각 경우에 취하는 과업 및 표준화의 방향이 차이가 있다. 일반적으로 제조 중심적 사고에서 도출되는 것이 물적/기술적 접근방식이며, 종업원과 고객의 상호작용을 중시하는 것이 인간적 접근법이라고 할 수 있다.<sup>33)</sup> 이와 관련하여 Eiglier and Langeard는 서비스 제공자와 고객의 상호작용을 (1) 고객 대 물리적/기술적 자원, (2) 고객 대 현장 종업원, (3) 고객 대 고객 등 세 가지 상황으로 분류하고 있으며, Gronroos는 고객 지향적인 명확한 서비스를 바탕으로 <그림3-4>처럼 고객과 서비스 제공자간의 상호작용과 그 자원을 관리해야 한다고 주장한다.<sup>34)</sup>

<그림3-4> 고객과 서비스 제공자의 상호작용



33) Kelly, S. W., "Efficiency in Service Delivery : Technological or Humanistic Approaches?," Journal of Service Marketing, Vol.3, Summer 1989, pp.43-50.

34) Gronroos, C., "An Applied Service Marketing Theory," European Journal of Marketing, Vol. 16, No.7, pp.30-41.

## 1. 물적/기술적 요인 지향적 서비스 인카운터

일부 서비스조직에서는 제조업과 마찬가지로 기술 지향적 이론을 활용하여 비용 및 불확실성을 줄인다. 기술적인 또는 생산라인형 접근(production line approach)을 시도하는 서비스 조직에서는 서비스 종업원으로부터 재량권을 제거하기 위해 인적 요인을 장비로 대체하게 된다. 재량권이 없어진다는 것은 서비스의 이질성이 감소되어 균일한 품질의 서비스를 제공하는 표준화를 이룰 수 있다는 뜻으로, 이는 서비스의 대량생산과도 연결되는 개념이다.<sup>35</sup> 이러한 물적/기술적 접근이 고려해야 할 사항은 고객접촉의 관련 정도이다. 즉, 서비스의 효율적인 전달을 위해 직접적인 고객과의 접촉을 최소화하는 문제이다.

이런 형태는 그 기업의 서비스 과업이 비용우위를 지향하는 결과로 도출되는 것이며, 표준화의 방향도 고객과 종업원의 접촉보다는 장비의 표준화를 통하여 비용통제에 중점을 두게 된다. 저접촉 서비스에서는 이 같은 기술적 접근법이 장점을 갖지만, 서비스 기업에서 인적 요소를 간파해서는 안될 것이다.<sup>36</sup>

구체적으로 선행연구에서 나타난 물적/ 기술적 요인은 건물의 매력도, 활용하는 장비의 중요성, 설계, 설비, 분위기, 내부 공간배치, 편의시설, 배경음악 및 무드에 관한 연구 등으로 세분화된다.

## 2. 인적 요인 지향적 서비스 인카운터

고객 접촉이 빈번한 서비스 운영시스템에서 중요한 역할을 수행하는 것은 바로 이 과정에 참여하는 종업원과 고객이다. 서비스 운영에서는 공급된 서비스의 질이 특정 상황과 관련된 사람들이 수행하는 방법에 따라 달라질 수 있으므로 종업원의 개성에 의존하는 성격이 강하다. 전문 서비스의 경우 대부분의 서비스가 인간에 의해 수행되므로 고객은 서비스 제공자의 이미지나 인상 때문에 서비스를 선택하는 경우가 많다.<sup>37</sup> 따라서 종업원과 고객간의 상호 작용 관계가 서비스 자체 못지 않게 고객의 만족과 불만족을 좌우하게 된다.

이런 유형의 인카운터는 서비스 기업의 동태적 환경에 적응하기 위해 차별화 경쟁전략을 추구하는 결과로 나타나며, 표준화 전략도 장비 등의 기술적 문제보다도 종업원의 대인업무 표준화에 치중하는 것이 바람직하다.

서비스 인카운터에서 서비스 제공자를 고객이 어떻게 인식하는가는 서비스 질의 인식과 밀접한 관계를 갖고 있다. 고객은 서비스 제공자가 고객의 개인적인 독특한 욕구를 파악하는데 최선의 노력을 기울이고 있는가(고객욕구 파악력), 친절하며 예의 있게 고객을 대우하는가(친절성), 또 고객의 욕구에 얼마나 신속하게 반응하는가(반응성), 고객의 요구에 기꺼이 협조하려는 자세를 갖고 있는가(우호적 행동)에 의해서 서비스 기업의 고객지향성을 판단할 수 있는 것이다.<sup>38</sup>

35) Levitt, T., "Production-line Approach to Service," Harvard Business Review, Vol. 50, Sep-Oct., 1972. pp41-52.

36) Mills, P. K. and Moberg, D. J., "Perspectives on the Technology of Service Operation," Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3, 1982, pp.467-468.

37) Bessom, R. and Jackson, D., "Service Retailing : A Strategic Marketing Approach," Journal of Retailing, Vol. 51, Summer 1975, p.82.

38) Swan, J. E., Trawick, and Silva, D. W., Industrial Marketing Management, 14, 1985,

서비스 제공자의 적격성은 대체로 전문 지식력, 학력, 경력, 신체조건 등에 의해서 결정되나, 서비스 인카운터에서 가장 중요한 것은 바로 고객과 종업원간의 상호작용이다. 고객과 종업원간의 상호작용을 구성하는 요소로는 대체로 유사성(similarity), 상호공감(mutual disclosure), 접촉강도(contact intensity), 역할일치(role congruence) 등을 들 수 있다. 유사성은 고객과 서비스 제공자간의 용모, 언어, 취미, 습관 등 육체적/정신적 형상이나 행위가 비슷하다고 느끼는 정도를 말하며, 유사성이 높을수록 긍정적인 동기가 유발된다. 상호공감은 고객과 종업원이 상호 친밀하여 서로의 생각이나 느낌을 털어놓고 얘기하는 것이다. 또 양자가 개인적 또는 사업상 목적으로 직간접적으로 접촉하는 강도에 따라 상호작용이 달라지며, 서비스 제공자와 고객이 서로 자시이 해야 할 역할에 대해서 의견이 일치하는가의 여부도 상호작용에 큰 영향을 미친다.

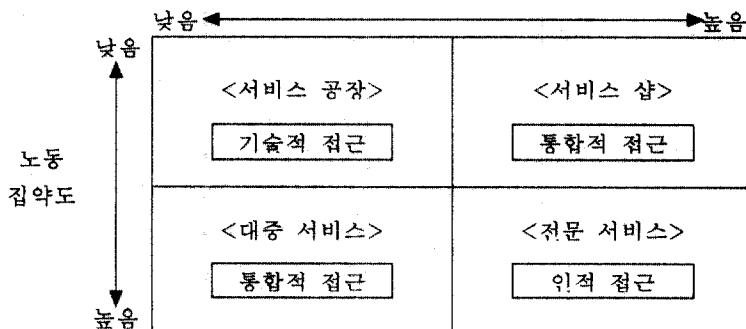
### 3. 서비스 인카운터의 적합성

앞에서 논의한 것처럼 서비스 인카운터의 접근법은 크게 두가지 형태로 대별된다. 하나는 서비스 기업이 추구하는 과업이 비용우위 지향적인 경우, 마치 제조기업의 생산라인형(production line approach) 공장처럼 대량생산의 이점을 누리는 방법으로서, 서비스 인력을 설비 및 장비로 대체하는 방식을 통해 비용을 통제하는 접근법을 취하게 된다.<sup>39</sup> 또 다른 형태는 독특성 및 차별화를 지향하는 조직으로서, 이 경우는 종업원의 인카운터를 부각시키는 전략이 바람직하며 표준화 전략도 종업원의 대고객 업무에 중점된다.

Kelly는 서비스 운영과정의 효율성을 제고하기 위해서는 상황적응적 접근법을 취해야 함을 주장하면서 다음과 같은 두 가지 분류기준을 제시하고 있는데, 하나는 서비스 대상(사람/사물)과 서비스 속성(유형 서비스/무형 서비스)을 기준으로, 다른 하나는 서비스의 개인화 수준(낮음/높음)과 종업원의 재량권 정도(낮음/높음)에 따라 구분한 바 있다. 그 결과 비용우위를 추구하는 ‘서비스 공장(service factory)’에서는 기술적 요인을 지향하는 서비스 인카운터가 적합하며, 차별화를 지향하는 ‘전문 서비스(professional service)’에서는 인적요인에 중점을 둔 인카운터가 주효함을 지적하고 있다. 이상의 서비스 인카운터에 대한 연구를 토대로 할 때 <그림3-5>와 같은 접근법이 가능하다.

<그림3-5> 서비스 인카운터와 서비스 운영구조의 특성

고객 접촉 및 서비스 개인화(customization) 정도



## 서비스생산시스템 유형별 서비스 인카운터의 특징

| 서비스 인카운터<br>지향성 | 기술적 요인 지향<br>비용우위 | 인적 요인 지향<br>차별화 |
|-----------------|-------------------|-----------------|
| 서비스 과업          | 생산라인형 접근법         | 고객참여형 접근법       |
| 표준화             | 기술대체를 통한 비용통제     | 종업원의 대고객 업무 표준화 |

자료원 : Kelly, S. W., "Efficiency in Service Delivery: Technological or Humanistic Approaches?", Journal of Service Marketing, Vol.3, Summer 1989, p.48.

## IV. 항공운송기업의 서비스전략에 관한 사례 분석

## 4-1. 항공운송기업의 서비스 구조의 특성

항공운송기업의 서비스 전략과 구조는 운송 수단인 항공기의 고유한 특성과 항공운송산업의 특성 및 국제법 해당 국가의 국내법의 규제, 그리고 경쟁 환경 하에서의 항공기업의 경영전략이나 경쟁전략에 따라 결정되어야 한다.

## 1. 항공운송의 특성

전체 교통체계의 일부를 담당하는 항공운송도 철도, 자동차와 마찬가지로 교통기관으로서 당연히 갖추어야 할 요소인 안전성, 고속성, 정시성, 편리성, 경제성뿐만 아니라 항공기 및 항공운송 고유의 특성을 다음과 같이 갖는다.<sup>40)</sup>

(1) 신규참여 및 노선 개설의 용이성 : 항공운송은 운송 목적인 양 지점에 적정한 공항을 이용하거나 건설하면 노선을 쉽게 개설할 수 있을 뿐만 아니라 항공로선 개설에 소요되는 건설비는 지상과 항공기를 연결하는 전파통신시설만 있으면 가능하기 때문에 노선개설 비용이 적게된다.

또한 항공기만 확보하면 운항할 통로나 터미널을 소유할 필요가 없기 때문에 항공회사는 항공기의 구입만으로 항공운송사업에 진출할 수 있다. 물론 국제운송일 경우 제도적으로 국가간의 항공협정에 의거하여 목적지가 선택되고 운송능력에 제한을 받는 점과 특정 국가의 국내법에 의한 진입의 제한은 예외이다.

(2) 독과점성 : 항공운송사업은 본래 시장에서 경쟁 상대를 배제해 가는 경향이 강하다. 미국의 경우 항공규제완화 이후에 경제적 규제는 완화되었으나, 대부분의 국가에서 국내 항공 운송에 대한 안전 및 경제적 규제로 사업 진입이 규제되어 독과점의 양상이 있다. 또한 항공기의 가격이 타 교통 수단과 비교가 되지 않을 정도로 고가이기 때문에 소규모의 자본으로 참여하기 어렵고 참여한다 할지라도 대규모 기존의 항공사와의 경쟁에서 생존하기가 어렵다.

(3) 고도의 기술성 : 항공운송의 수단인 항공기는 현대과학의 종합산물이라고 할 정도로 고도의 지식과 기술, 타 수송수단과 비교가 되지 않을 정도로 복잡한 구조를 가지고 있다.

40) 이태원, 현대항공수송론, 서울컴퓨터프레스, 1991. pp.7-22.

이런 항공기를 이용하여 여객운송사업을 운영하고, 고객의 항공운송에 대한 기대에 부응하는 서비스를 수행하기 위해서는 이를 운영 할 수 있는 시스템과 인력을 확보해야만 한다.

(4) 국제성 : 국제 항공운송은 항공사의 계획이나 의사만으로 가능한 것이 아니고 해당 정부간의 개별적인 항공협정에 따라 자정된 도시, 운항횟수, 총 공급좌석 등의 규제를 받아야 하며, 국제 항공운임도 국제항공운송협회의 운임협정에 따라야 한다.

## 2. 항공운송상품의 속성

항공운송서비스와 관련하여, 항공운송상품은 몇 가지 대조적이 측면을 지니고 있다. 일면 항공여행은 그 자체가 목적이 아니라 업무여행, 휴가 및 스포츠 경기 관전 목적의 주말여행 등, 다양한 상품 또는 서비스의 일부분으로서 다른 활동의 수요에 종속된다는 점에서 파생적 상품이며 수요이다.<sup>41)</sup> 이것은 항공 서비스 수요를 예측하기 위해서 다른 모든 형태의 지출 및 수요를 예측해야 하며, 항공사들은 여행산업에 대한 전반적인 통제를 확보하기 위해 다른 영역의 여행산업-예컨대 호텔 여행사, 자동차 임대업 등-으로의 강한 수직적 팽창욕구를 가지고 있다는 것을 의미한다. 또한 특정 항공사의 서비스 상품을 판매하기보다는 전체 여행상품의 판매촉진을 추구한다는 면에서 항공사의 마케팅 기법에 영향을 미치며, 강고 매체를 통해 독자나 시청자들의 관심을 특정 목적지 또는 특정 형태의 항공여행으로 유도하고 있고, 그 결과 고객의 항공사 선택 문제가 제기된다.

항공여행이 단지 상이한 시장구조를 갖는 이질적 상품과 서비스의 일부분이 되지만 항공여행상품 그 자체로서는 매우 동질적이므로 항공사들이 그들의 상품을 차별화 하고자 할 때에도 경쟁적이고 경제적인 힘과 항공사가 유사하거나 동일한 항공기를 사용하고 있다는 사실로 인해 극히 유사한 상품이 제공되고 있는 것이다.

항공사들의 상품이 동질적이라는 사실로부터 다음과 같은 두 가지 결론이 도출될 수 있다. 첫째, 경쟁시장에서 항공상품의 동질성으로 인해 항공사는 상품을 경쟁사의 상품과 차별화하기 위해 값비싼 노력을 기울여야 한다. 항공사들은 상품 차별화를 위해 업계 최초로 신기종의 도입, 운항회수와 노선의 증대, 고가의 기내식 제공 등 갖가지 방법을 사용한다. 둘째, 항공상품이 동질적이기 때문에 신규항공사의 등장과 신 노선에의 진입은 상대적으로 용이하다. 다시 말해, 규제나 진입장벽이 없으므로 항공시장은 기존항공사와 신규항공사 사이의 치열한 경쟁으로 특정 지위지는 경향이 있다.

항공상품의 동질성과 이질성은 항공사 상품계획에 항시 내재되어 있는 제약요소가 되며, 항공사의 경영진이 종종 명백하게 모순적인 의사결정이나 조치를 내리게 하는 요인이 된다.

## 3.. 항공운송기업의 서비스 전달시스템의 특성

서비스 전달시스템의 유형에서 살펴본 바와 같이 항공운송업은 고객과의 접촉강도나 개별화 정도와 노동집약도가 낮은 '서비스 공장형' 유형이나, 앞에서 살펴 본 항공운송이나 항공상품의 특성을 고려할 때 통합적 접근법이 필요하다. Schmenner에 의하면 이런 유형의 서비스전달시스템의 서비스질의 관리와 조직구조에는 다음과 같은 점을 고려하는 것이 중요

41) Rigas Doganis, Flying off Course, Routledge, 1991, pp.21-21.

하다고 설명한다.

노동집약도가 낮은 특성을 고려하여 시설과 장비가 중요하며, 기술변화에 초점을 둔 외부감사 제도가 필요하고, 구조가 비탄력적이므로 수요관리가 중요하나 항공운송의 특성상 고용, 훈련 등 노동력의 관리도 중시되어야 한다. 또한 접촉 및 개별화 정도를 고려할 때, 고객이 인식하는 서비스의 친밀성이 강조되어야 하며, 물리적 환경이 고객에게 미치는 영향이 크고 표준화 적용이 용이함으로 피라미드식 조직관계가 일반적이다. 그러나 이점에서도 항공 서비스의 특성상 수준 높은 노동력 관리가 요구된다.

#### 4. 항공 서비스의 결정적 순간의 관리

항공여행은 대부분 다른 목적 상품의 파생상품이며, 제한된 기종의 항공기를 사용하는 상품의 동질성으로 인하여 항공상품의 차별화가 매우 어려우며 비싼 대가를 치른 차별화 노력을 통해서도 고객의 선택을 유도하기가 매우 어려운 특성이 있다. 이는 차별화된 서비스 품질을 통해서만 극복할 수 있으며, 이런 서비스 품질통한 고객의 항공사 선택은 고객이 서비스 품질을 최초로 인지하고 구매를 결정하는 결정적 순간의 관리가 가장 중요하다. 결정적 순간의 정의에 의하면 청결, 효율, 편안함은 중요한 결정적 순간이 아닐 수 있으며, 고객이 서비스 매장을 방문했을 때 인상을 주는 청결한 매장, 친절한 태도, 고객이 시간의 효율적 사용을 느끼게 하는 예약 절차 등은 결정적 순간이라고 할 수 있다. 즉, 결정적 순간은 고객이 기업의 어떤 한 측면과 접촉하는 사건이며, 이 사건에서 고객은 서비스 기업에 대한 인상을 통해 구매를 결정함으로 우리기업의 선택이 최상의 선택이라는 것을 증명할 수 있도록 해야 한다. 항공 서비스에서 전형적인 '결정적 순간'의 사례들은 <표4-1>과 같다.<sup>42)</sup>

<표4-1> 항공서비스의 결정적 순간

1. 정보를 제공받기 위해 전화했을 때
2. 예약할 때
3. 공항 카운터에 다가갔을 때
4. 순서를 기다리고 있을 때
5. 탑승권 판매인이 고객을 카운터로 불렀을 때
6. 탑승권 발매인의 지불과 발권 방법
7. 출발 입구를 찾고 있을 때
8. 탑승 방송, 탑승권 발행
9. 출발라운지에서 출발을 기다리고 있을 때
10. 티켓을 건네고 탑승할 때
11. 탑승하여 승무원의 환영을 받았을 때
12. 좌석을 찾고 있을 때
13. 수하물 넣는 곳을 찾고 있을 때
14. 좌석에 앉았을 때

42) Albrecht, K., At America's service, Dow Jones-Irwin, 1988, pp.11-33.

위의 표에서는 결정적 순간들이 파악되어 있으나 빠져 있고 또는 아직 파악되지 못한 것들도 있을 수 있다. 결정적 순간은 서비스의 흐름과 간계가 있다. 고객은 서비스를 받는 과정에서 경험하는 사건을 연속적인 흐름으로 간주하지만 서비스 제공자는 자기업무 위주에서 부문별로 서비스를 제공하기 쉽다. 결정적 순간의 종업원들은 전체 서비스과정을 이해하여 고객의 입장에서 서비스를 제공하며, 고객에게 우리 기업이 최상의 대안이라는 것을 느낄 수 있게 해야 한다.

결정적 순간에 우리 기업이 최상의 대안임을 증명하기 위해서는 다음과 같은 전략이 필요하다. 첫째, 결정적 순간의 관리자인 일선 종업원이 탁월한 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 둘째, 서비스를 전달하는 종업원이 서비스를 제공하기 위해 필요한 물리적 요소들을 갖고 있어야 한다. 셋째, 접점의 서비스 전달환경이 전달되는 서비스와 일치해야 한다.

#### 4-2. 초우량 항공사의 사례 분석

일반적으로 초우량기업이란 등종 산업 내에서 총자산이나 총자본 성장을 및 주가 성장을과 같이 경제적 성과가 탁월한 기업을 지칭하나, 경쟁 환경 하에서는 경제적 성과뿐만 아니라 시장에서 지속적인 경쟁우위를 누리는 기업을 말한다. 기업의 경쟁우위는 보다 낮은 비용, 보다 높은 제품성과 혁신적인 제품 또는 보다 질 높은 서비스로부터 비롯된다. 본 연구에서 사례로 채택한 초우량 항공사는 고객이 탁월한 서비스 제공자로 선택하고 업계의 조사에서도 모범이 되며 경쟁상대가 칭찬하는 항공사중에 우량서비스기업으로 여러 문헌에서 소개된 항공사들이며, 이 사례를 통하여 우량 항공사의 공통점은 무엇이며, 무엇을 지향하는가를 밝혀봄으로서 항공기업의 서비스 지표로 삼고자 한다.

##### 1. 아메리칸 항공 회사(American Airlines : AA)<sup>43)</sup>

아메리칸 항공은 세계 최대의 항공사로서 그 규모에 적합한 합리적인 운영과 고객중심의 경영을 통하여 항공여행자들을 대상으로 한 항공사 선호도 투표, 국제항공여객협회에서 실시한 운항횟수 및 수송 인원에 대한 조사, 세계최고경영자 및 은행가 모임에서의 경영평가 등에서 가장 좋은 평가를 받을 정도로 탁월한 고객 서비스를 통하여 성장하여 왔다.

아메리칸 항공은 휴가를 떠나는 고객보다 비즈니스 여행자를 고객 계층으로 선택하였다. 비즈니스 여행자는 가격이 비싸더라도 정확한 이착륙 시간을 선호하므로 이들을 대상으로 정확한 스케줄이라는 서비스 개념을 창출하였다. 이러한 서비스 개념을 잠재 고객들에게 정확히 전달할 수 있도록 '정확한 기기(On-Time Machine)'라는 주제를 갖고 광고하여 많은 고객을 확보하였으며, 보딩 절차의 개선, 스케줄 개선, 점검 스케줄 개선 등의 서비스 전달시스템을 서비스 개념에 맞출 수 있게 디자인하였다.

또한 좌석 예약시스템인 세이버(SABRE)를 개발하여 좌석 예약이 신속하면서도 쉽게 이루어지도록 만들어 직접 고객인 여행점의 편의를 도모하였으며, 경쟁업체에 대한 가격대응을 쉽게 하고 있으며, 상용고객우대제도(FFP : Frequent Flyer Program)를 다방면으로 활용하여 고객들에게 정시운항과 AAdvantage로 전체적인 서비스의 친절도를 높였다.

AA에 대해 다른 것들 보다 주목해야 할 것은 보유하고 있는 우수한 통신시설과 홍보물,

43) Zemke, R. and D. Schaaf, The Service Edge, A Plume Book, 1990, pp.79-108.

연례보고서를 통하여 고객과 종업원, 주주와 이해 당사자 모두에게 경영상태 뿐만 아니라 항공운송에 관련되는 제반 문제와 대책까지를 공개하는 투명경영과 운영을 통하여 이해 당사자 모두의 지지를 이끌어 내고 종업원의 직무 및 직장 만족도를 제고한다는 것이다.

AA는 경쟁사들보다 낮은 가격으로 생산비용을 낮추어, 종업원의 교육에 힘을 기울이고 있으며, 전 종업원을 7명이 한 팀이 되는 3,500개의 팀을 만들어 3달 동안 “혁신(Innovations)” 캠페인을 실시하여 제안 된 것에 상금을 지급하고 실천한 결과 2,000만 달러 이상의 비용을 절감하는 효과를 거두었으며, 그 이후 이제도가 활성화되어 오늘날까지 운영되고 있다.

## 2. 델타 항공 회사(Delta Airlines)

세계 최초의 상업 항공회사인 델타 항공은 1929년 3대의 단엽기로 운송을 시작하여 새로운 사업의 개발과 다른 항공사(Chicago, Southern, Northeast, Western Airlines)와의 합병을 통해 오늘날 미국의 3대 거대 항공사의 하나로 발전하였으며, 서비스 품질, 여객 수송량, 여객 만족도, 서비스전달시스템 등에서 아메리칸 항공사와 함께 정상의 자리를 다투는 항공사로 미국 내 최우수 항공사로 여러번 선정되기도 하였다. 오늘날 항공운송 시스템의 기본이 되는 허브-앤드-스포크 시스템도 1970년대 말에 델타 항공에 의해 창안되었다.

델타 항공은 고객에 대한 탁월한 서비스와 이를 뒷받침 할 수 있는 정밀한 서비스 전달시스템 및 일관된 경영전략을 통해 오늘날의 발전을 이룩했으며, 성장의 원동력이 됐던 경영전략 및 서비스 운영전략의 특징은 다음과 같다.

첫째, 1974년 이후 매년마다 여객 10만명당 항공사에 대한 불만을 정부에 항의한 것에 대해 전무할 정도로 고객 서비스가 탁월하고, 고객위주의 불만처리를 통해 서비스를 회복하였으며, 1956년부터 좋은 고객 서비스에 대하여 ‘고객 서비스 상’과 ‘공적 상’ 제도로 보상을 실시함으로서 델타 직원 8명중 1명이 수상 경험을 갖고 있을 정도로 종업원들의 자긍심을 높이고 있다. 둘째, 우수한 종업원을 채용하고, 종업원의 교육훈련과 인건비에 가장 많은 비용을 지출하며, 가족적인 직장 분위기를 유지하여 근무동기를 부여한다. 셋째, 대부분의 항공사와 달리 자신들의 선택으로 노조가 없다. 이러한 것은 업무의 구분이나 봉급의 수준의 차별 없이 뛰어난 노사관계와 감독을 자제하는 시스템을 유지하며, 과감한 권한의 하부 이양과 자발적인 참여를 통하여 이루어 졌다. 넷째, 작업규칙은 최소한으로 하며, 협력을 슬로건으로 하여 고객 서비스나 업무를 처리한다. 다섯째, 델타는 캠페인을 기업 문화로 통합 시켰다. 이것은 오디오 및 비디오 테이프로 제작되어 사업광고를 통하여 델타의 종업원들의 탁월함을 홍보함으로써 고객에 대한 신뢰도를 높인다.

## 3. 피드몬트 항공 회사(Piemont Airlines)

피드몬트 항공은 미국 동부해안 주요 지역을 서비스하는 소규모 지역 항공사(Regional Airlines)로 출발하여, 탁월한 고객서비스와 정교한 서비스 전달시스템으로 발전을 하던 중에 이 회사의 혁신적인 서비스 제공자로서의 명성을 얻고자한 미국 내 5위 항공사인 USAir와 1989년 합병된 항공사이다.

이 회사는 이미 규제완화 이전에 서비스의 질에 대하여 주목하여 고객 서비스 기술의 확립에 주력하였으며, 종업원들의 자발적인 참여와 행동을 유도하였으며, 특별히 고안된 프로그램과 인터뷰에 의해 종업원을 선별하고 집중적인 교육을 실시하였다. 또한 의사결정 책임을

하부로 이양하여 현장에서 담당 직원이 모든 것을 신속하게 처리하고 고객 입장에서 서비스의 신뢰 회복을 할 수 있도록 하였다. 이 회사는 규제완화기의 항공 서비스의 혼란기에도 여객들에게 인상 깊은 서비스를 지속적으로 제공하였으며, 수화물 처리장비 및 운영절차를 개발하는데 투자를 집중하였다.

#### 4. 사우스웨스트 항공 회사 (Southwest Airlines)<sup>44)</sup>

미국 제7위의 항공사로 성장한 사우스웨스트 항공은 여러 분야에서 경이적인 기록들을 가지고 있다. 1만 4000명 종업원들의 86%가 노동조합에 가입되어 있음에도 불구하고 가장 이윤의 높은 항공업체이며, 종업원의 생산성이 탁월하게 높으며, 21년간 계속적 혁자를 낸 유일한 항공사이다. 이 사우스웨스트 항공은 미국 달라스 지방의 기존의 두 항공사(브래니프 인터내셔널 항공과 트랜스 텍사스 항공사)들의 불량한 서비스에 불만족하고 있는 고객들을 파악함으로서 창립되었다.

사우스웨스트 항공의 서비스 개념은 비즈니스 여행자들을 고객 계층으로 선정하고 그들이 원하는 기본 서비스들만 제한적으로 제공하기 때문에 원가를 낮추고 저렴한 서비스 가격으로 정확한 이착륙시간을 고수하는 전략으로 설정되고 운영되었다.

항공사의 이익은 승객 운항 서비스 시간의 길이에 비례하므로 이 시간을 증대시키기 위하여 서비스 전달시스템이 정교하게 디자인되었다. 우수한 정비 직원 및 최신의 단일기종을 보유하여 운항간격을 최소화하여 높은 운항시간을 갖게 되었으며 비행기 수를 최소화할 수 있었다. 사우스웨스트 항공의 서비스 전달시스템은 비행기 이착륙시간을 엄격히 고수하고 운영비용을 최소화한다는 원칙을 가지고 디자인되었으며 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 허브 앤 스포크스(Hub-and-Spokes)시스템을 포기하고 포인트 투 포인트(Point-to-Point) 시스템을 도입하고, 타 항공사와 제휴영업을 포기함으로서 항공기의 정시운항을 가능케 하고 부대 비용의 저감을 도모하였다. 둘째, 장거리 노선 및 국제선 영업을 포기하고, 도심에서 가까운 2급 공항을 이용했으며 운항간격을 15분으로 단축하고 좌석 배정제를 제거하고 도착한 순서대로 탑승함으로서 정시운항과 비용절감의 효과를 거두면서 선택된 고객 계층인 비즈니스맨들을 만족시킬 수 있었다. 셋째, 보잉737의 단일 기종만 이용하고, 기본적인 스낵만 제공함으로서 유지보수비, 훈련비 및 시간과 비용을 절감하여 낮은 요금을 유지하고 이를 광고에 이용하였다. 넷째, 항공기 급유용 연료 펌프의 사용과 도착 시 승무원들이 승객이 퇴장한 뒷좌석부터 기내 청소를 지원함으로서 청소시간과 비용을 절감할 수 있었다. 다섯째, 최고경영자가 항공기 기내 및 공항에서 직접 고객과 종업원들을 접촉하여 서비스전달시스템이 제대로 수행되고 있는가를 확인하고 있다.

사우스웨스트 항공의 성공 비결 중 가장 중요한 것은 서비스 지향적인 종업원들을 독특한 방법으로 채용하고 대단히 높은 업무강도이지만 자발적인 협력을 유도하는 근무 분위기속에서 혼신적이며 신속한 고객위주의 서비스를 제공할 수 있도록 하는 것이다. 또한 고객의 불만신고와 제안제도가 활성화되어 있으며, 배회경영(Management by Wandering)제도를 통해 종업원들의 직무 및 개인적 문제에 합리적으로 대응하고 있다.

44) Lovelock, C., The Search for Synergy in Service Management, Product Plus, McGraw-Hill, 1994, pp.67-85.

### 5. 스칸디나비안 항공 회사 (Scandinavian Airlines)<sup>45</sup>

'결정적 순간(Momnt of Truth)' 경영으로 유명한 얀 칼존은 스칸디나비안 항공의 회장으로 취임한 후 항공업계의 불황으로 동업계의 타 회사가 인원과 경비를 절감하고 있을 때, 비즈니스 여행자를 대상으로 편리함이라는 서비스 개념을 개발하였다. 고객이 가방을 들고 공항에까지 가서 체크인 하는 대신 호텔에서 가방을 체크인 할 수 있으며, 호텔, 리무진, 렌트카, 음식, 공항까지의 교통 제공과 같이 비즈니스 여행자의 편리함이 모두 제공되는 서비스 팩키지를 판매하는 타 회사와는 다른 경영전략을 수립하였다. 칼 존 회장은 "우리회사는 하루 5만 회의 제일선 종업원과 고객과의 접점인 '결정적 순간들' 이 있고 여기에서의 서비스 활동으로 경영의 모든 것이 결정된다"고 하였다 그는 스칸디나비안 항공의 자산은 스칸디나비안 항공을 이용하고 만족을 얻은 많은 고객들이며, 이러한 무형자산이 중요하다고 강조하였으나 회장의 메시지가 조직의 전 계층까지는 침투하지 않으므로 풍토의 개혁을 시도하였다.

결정적 순간에 스칸디나비안 항공이 최상의 선택이라는 것을 고객에게 증명할 수 있게 대규모 사원교육과 새로운 여객 클래스의 설정, 이착륙 시간 관리, 서비스 개혁 등 종합개혁을 실시하였다. 이러한 개혁의 근본적인 주제는 고객을 중심으로 사내의 풍토를 혁신하는 것으로 다음과 같은 일련의 초치가 취해졌다.

첫째, 고객과의 '모든 접점들' 이 새로이 파악되어 고객의 만족에 영향을 주는 모든 요소의 개혁에着手하여 실행하였다. 둘째, 고객이 가장 중요하며, 그 다음은 고객과의 접점활동을 담당하는 일선 종업원이 중요하다는 역 피라미드 조직을 구축하였으며, 본사의 부서, 경영자와 관리자는 고객과의 접점을 담당하는 종업원을 지원하기 위한 존재라고 강조하고 이를 실천하였다. 셋째, 전 임원 및 간부와 5,000명의 종업원을 전원 특별 합숙훈련을 통해 회사 개혁과 서비스 품질 향상에 관한 교육을 관리. 지원 부문과 직접 부문의 사람들을 혼합 편성하여 실시하였다. 넷째, 종업원들에게 과감한 권한의 이양과 소집단의 활성화를 통해 현재의 서비스를 검토하고, 고객의 사전 기대도를 파악하여 개선을 추구토록 하고, 개선의 주제를 즉각적으로 실행토록 하였다.

이러한 과정의 결과로 스칸디나비안 항공은 단기간에 흑자로 전환되고, 재건에 성공할 수 있었다. 스칸디나비안 항공의 성공은 최고경영층이 고객만족에 대한 신념과 결의를 굳게 하고 개혁의 선두에 섰으며, 최고 경영층은 가능한 많은 '공동의 설득자'를 만들도록 노력한데서 비롯되었다. 이들은 회장의 분신으로서 '하루 5만회의 결정적 순간'들의 효과적 관리자로 업무를 추구하였다.

### 6. 싱가풀 항공 (Singapore Airlines : SIA)

전 세계 항공사의 고객 서비스부문 평가에서 1996년, 97년 연속 최우수 평가를 받은 SIA는 1994년 5억 달러의 세계 최대 흑자를 낸 항공사이다. 고객 서비스하면 'SIA'를 연상할 만큼, 이 회사의 고객 서비스는 탁월한 것은 고객 서비스중심의 경영전략과 이를 뒷받침할 수 있는 우수한 종업원의 선발과 교육, 정교한 서비스 전달시스템의 디자인 및 운영의 결과

45) Albrecht, K., 1988, op.cit., pp.34-60.

이다.

#### 4-3. 사례 분석 결과

위의 사례를 통하여 초우량항공사의 서비스 전략사의 공통점을 확인하였으며 그 내용을 요약하면 다음과 같다.

- 경쟁환경을 잘 이해하고 이에 대한 일관성 있는 경영전략을 수립하여 지속적으로 추진하였다.
- 서비스를 효율적으로 수행할 수 있도록 서비스 전달시스템이 디자인되고 운영되었다.
- 항상 변화하는 고객의 기대와 욕구에 귀를 기울이고, 그것을 이해하며 개성적이면서 독창적인 방법으로 지속적으로 대응하고 있다.
- 우수한 서비스에 대한 명확한 비전을 확립하고 있다. 이 비전을 모든 계층의 직원에게 전달하고 서비스의 질이 개인적으로도 중요하다는 점을 확신시키고 있다.
- 서비스의 질에 대하여 구체적인 기준을 설정하고, 항상 이 기준에 따라 자신을 평가하고 있다. 안일한 사고방식을 배제하기 위해 100% 완벽함을 목표로 하는 경우가 많다.
- 우수한 사람들을 채용하여 그들을 세심하면서도 강도 있게 훈련시키고 있다. 또한 회사 안에서뿐만 아니라 회사 밖에서도 고객을 위해 일하도록 동기를 부여하고 있다.
- 우수한 서비스 수행자를 인정하고 표창하고 있다. 이것은 개인의 경우와 그룹의 경우로 나누어 시행하고 있다.

### V. 결 론

서비스산업에서는 고객이 서비스기업에 대하여 인지하고 있는 서비스 인카운터를 제고하는 것이 매우 중요하다. 서비스 인카운터는 서비스 기업의 경쟁전략(전략적 과업)과 서비스 생산시스템, 그리고 서비스 표준이 상호간에 일관성이 유지되어야 한다. 서비스 인카운터가 높을 경우 서비스 기업의 경쟁력을 보다 높아지게 된다.

본 연구에서는 이 같은 관점에서 초우량항공운송기업을 대상으로 경쟁전략과 서비스 전략의 적합성을 사례연구를 통하여 분석해 보았으며, 주요 결과 및 전략적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 경쟁전략과 서비스운영전략이 일치할 때 항공운송기업의 경쟁우위가 유지되며, 둘째, 경쟁전략과 서비스 전달시스템이 적합할 때 기업의 서비스 운영성과가 제고되고, 셋째, 항공운송기업은 ‘서비스 공장형’의 서비스전달시스템 유형이지만 전문화된 종업원의 마인드에 서비스 품질이 좌우되므로 인력관리가 중요하다는 점이다.

## ■ 참 고 문 헌

1. Albrecht, K., *At America's Service*, Dow Jones-Irwin, 1988, pp.200-216.
2. Barney, J. B and Griffin, R. W., *The Management of Organizations*, Houghton-Mifflin, 1992, p.227.
3. Bessom, R. and Jackson, D., "Service Retailing : A Strategic Marketing Approach", *Journal of Retailing*, Vol. 51, Summer 1975, p.82.
4. Fitzsimmons, J. A and Fitzsimmons, M. J., *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, 1995, pp.71-106.
5. Gronroos, C., "An Applied Service Marketing Theory," *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No.7, pp.30-41.
6. Heskett, J. L. et als., "Service Breakthroughs : Changing the Rules of Game", Free Press, 1990, pp.18-29.
7. Jemke, R., and D. Sharp, "The Service Edge: 101 Companies that Profit from Customer Care", Plume, 1990, pp.9-11.
8. Kelly, S. W., "Efficiency in Service Delivery : Technological or Humanistic Approaches?", *Journal of Service Marketing*, Vol.3, summer 1989, pp.43-50.
9. Levitt, T., "Production-line Approach to Service," *Harvard Business Review*, Vol. 50, Sep-Oct., 1972, pp.41-52.
10. Lovelock, C. H., "Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Summer, 1983, pp.9-20.
11. Lovelock, C., "The Search for Synergy in Service Management, Product Plus", McGraw-Hill, 1994, pp.67-85.
12. Mills, P. K. and Moberg, K. J., "Perspectives on the Technology of Service Operation," *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, 1982, pp.467-468.
13. Normann, R., "Service Management-Strategy and Leadership in Service Business", John Wiley & Sons, 2nd., 1991, pp.15-18.
14. Porter, M. E., "Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors", New York, 1980.
15. Robey, D., "Designing Organizations", Irwin, 3rd, 1991, p.298.
16. Sasser, W. E., R. P. Oslen, and D. D. Wyckoff, *Management of Service Operations : Text, Cases, and Reading*, Allyn and Bacon, 1978, pp.8-21.
17. Schmenner, R. W., 1995, op. cit., pp.10-17.
18. Shostack, G. L., "Service Positioning through Structural Change," *Journal of Marketing*, Vol.51, January 1987, pp. 1987, pp. 34-43.
19. Swan, J. E., Trawick, and Silva, D. W., "Industrial Marketing Management", 1985, pp.203-211.
20. 윤종옥, "경쟁전략과 MIS전략의 적합성에 관한 연구", 인하대학교 대학원, 박사학위논문, 1997.
22. 이경환, 초우량기업의 생산혁신, 유나이티드 컨설팅그룹, 1994.
23. 이순용, "생산관리론-제품 및 서비스생산시스템의 설계와 운영", 법문사, 1993,
24. 이순철, 서비스 기업의 경영전략, 1997.