

화장실에서 시작한 고속도로관리공단의 고객섬김경영*

“At-Your-Service” Management of KHMC from the Very Basics

최인혁(중앙대학교 경영학부 교수)

ichoi@cau.ac.kr

박주영(승실대학교 벤처중소기업학부 교수)

jpark@saint.ssu.ac.kr

* 2000년도 마케팅 프론티어상 수상기업 사례연구: 고속도로관리공단

화장실에서 시작한 고속도로관리공단의 고객섬김경영

<제2회 아름다운 화장실 대상 대상에 문막휴게소 >

조선일보사와 월드컵시민문화협의회가 공동주최한 아름다운 화장실 대상 심사에서 대상을 수상한 영동고속도로 문막(하) 휴게소 운영을 맡고 있는 전순효(59) ㈜태경산업 대표이사는 화장실 덕에 문막 휴게소가 유명해졌다고 기뻐했다. 전 이사는 화장실을 생활 한가운데로 끌어들이고 싶다고 생각한 게 뜻밖의 좋은 결과를 낳은 것 같으며 한국도로공사가 격려와 지원을 아끼지 않은 덕 이라고 수상소감을 밝혔다.

문막(하) 휴게소 화장실은 기존 건물을 확장설계해 지난7월 준공한 것. 이 화장실의 가장 큰 특징은 원통형 건물에 천정을 유리로 터 자연채광을 유도하고 화장실 내부에 꽃과 나무를 심은 정원을 꾸미는 등 자연을 화장실 안으로 들여왔다는 점. 장애인용을 남녀 따로 배치하고, 어린이용 변기와 기저귀교환대를 설치하는 등 이용자 편의시설도 고르게 갖췄다. 그 외에도 짐을 올려놓을 수 있는 선반과 여성용 에티켓벨, 한줄서기운동을 위한 사용중 표시등, 담당자 실명제 등 구석구석까지 세심한 배려가 돋보였다. 잘 돼 있다는 화장실들을 직접 견학하면서 이용객들의 의견을 수렴해 참고했다는 전 이사는 편의성과 청결성, 아름다움을 목표로 하되, 과잉투자는 경계했다고 말했다. 전 이사가 가장 기분 좋았던 말은 다시 들리고 싶은 휴게소 라는 말. 전 이사는 화장실이 깨끗하니까 이용객들도 시설을 더 아껴쓰는 것 같으며 이번 수상을 계기로, 이용하는 사람들의 마음까지 아름다워지는 화장실로 바꾸기 위해 더욱 노력하겠다고 말했다. (자료원: 조선일보 2000.10.27)

<사진> 문막휴게소 화장실 내부

영동고속도로 문막 휴게소 화장실 입구에는 동해 일출을 상징하는 그래픽이 영상으로 나타나며, 안쪽에는 유화액자와 정원이 마련돼 이용자들의 눈을 즐겁게 한다.



고속도로를 여행하다가 보면 휴게소가 수년전과 비교해 많이 달라진 것을 알 수 있다. 특히 가장 눈에 띄게 달라진 부분은 화장실인데, 이전의 고속도로 휴게실의 화장실은 급한 용변을 가능한 한 빨리 해결하고 벗어나고 싶은 그런 장소였다. 그러나 이제는 달라졌다. 쾌적하고 아늑한 분위기의 화장실은 어느 고급호텔의 화장실에 들어온 느낌이다. 이러한 깨끗하고 아름다운 화장실문화를 선도하는 기업이 있으니 바로 고속도로관리공단이다.

1. 고속도로관리공단의 개요

고속도로관리공단은 한국도로공사의 출자에 의해 1987년 시멘트 콘크리트 포장장비 관리 회사로 출발하였다. 고속도로관리공단은 설립 이후 고속도로 및 국도의 유지보수를 위탁수행해 온 도로 유지관리 전문회사이다. 현재 고속도로관리공단의 주요 사업으로는 도로유지관리사업, 도로유지보수공사사업, 고속도로 휴게소 및 주유소관리운영, 도로건설 특수장비임대, 그리고 도로시설물 안전점검 등이 있으며, 그 주요 역할은 고속도로의 안전과 편의를 제고하는 데 있다. 고속도로관리공단은 현재 367명의 정규 임직원과 462명의 계약직원으로 구성되어 있다. 고속도로관리공단의 지난 5년간 손익현황을 보면, 1998년의 IMF한파로 인한 일시적인 감소를 제외하고는 매출 및 순이익에 있어서 급속한 증가를 보이고 있다 (<표 1> 참조).

<표 1> 최근 5년간 공단의 경영지표

구분	1995	1996	1997	1998	1999
매출액(억원)	659	1,261	1,574	1,934	2,282
매출총이익(억원)	32	62	80	96	156
순이익(억원)	1	9	25	16	52

현재 고속도로관리공단은 정부의 공기업 민영화정책에 맞추어 다양한 고객의 needs에 부응하는 고속도로 종합전문서비스회사로 거듭나기 위해 과감한 경영혁신과 공격적인 경영전략으로 성장을 추구하고 있다. 고속도로관리공단의 2000년도 매출목표는 2,459억원이고 당기순이익목표는 33억원이다. 이 중 부대사업인 고속도로 휴게소 및 주유소의 매출목표가 1,374억원으로 전체 사업 중 56%에 이르는 등 고속도로 휴게소 및 주유소가 고속도로관리공단의 사업에서 차지하는 비중이 점차 높아지고 있다(<표 2> 참조).

<표 2> 공단의 2000년도 예산내역

(단위: 억원)

구분	항목	금액	항목	금액
손익부분	1. 영업수익	2,459	1. 매출원가	2,285
	- 유지보수공사	(881)	- 유지보수공사	(783)
	- 시설물안전점검	(10)	- 도로유지관리	(41)
	- 도로유지관리	(41)	- 장비임대원가	(7)
	- 장비임대사업	(9)	- 도로시설원가	(36)
	- 도로시설물	(36)	- 조경공사원가	(33)
	- 조경공사	(40)	- 전기공사원가	(51)
	- 전기공사	(64)	- 부대사업원가	(1,330)
	- 부대사업(휴게소)	(1,374)		

구분	항목	금액	항목	금액	
	2. 영업외수익	106	2. 일반관리비	69	
			3. 영업외 비용	8	
			4. 예비비	58	
	소 계	2,470	소 계	2,421	
자본부문	총당금 등	43	1. 투자자산	59	
			2. 유형자산	40	
			3. 무형자산	9	
	소 계	43	소 계	108	
기타자산	1. 기초차입금 등	139	1. 차입금상환 외	118	
	1. 차입금	-	2. 이월자금	4	
	소 계	139	소 계	122	
합	계	2,653	합	계	2,653

2. 고속도로관리공단의 부대사업 운영

2.1. 고속도로관리공단의 휴게소 및 주유소 운영현황

고속도로관리공단(이하 공단으로 약칭)에서는 휴게소와 주유소 사업을 부대사업으로 분류하여 운영하고 있다. 이는 수 년 전 휴게소와 주유소의 관리 운영을 맡게 될 때까지 공단의 주력사업은 도로유지보수였기 때문이다. 부대사업인 주유소와 휴게소의 운영은 이제 공단의 매출액 중 절반 이상을 차지할 정도로 비중이 커졌으며, 공단에서는 2000년 현재 20개소의 휴게소와 29개소의 주유소를 관리운영하고 있다.

<표 3> 공단의 부대사업 운영시설 현황

구분	1996	1997	1998	1999	2000
휴게소	16	19	24	17	20
주유소	6	9	23	27	29
계	22	28	47	44	49

2.2. 공단의 부대사업 운영배경

1995년 민영화 이후 공단의 부대사업 운영의 필요성이 제기되었다. 과도한 임대 보증금 투찰로 인하여 고액 낙찰자가 계약을 포기하였고, 경제여건 위축에 따른 경영부실로 운영권 반납이 속출하였다. 또한 신설시설 입찰 시 적정 예정가격의 산정이 곤란할 뿐만 아니라 영업기반 정착 시까지 일정 기간 동안 운영주체가 필요하기도 하였다. 그러나 운영업체 및 운영시설의 증가로 한국도로공사의 관리가 한계에 도달하게 되자, 고속도로관리공단이 고속도

로 이용객에게 지속적인 서비스를 제공하는 역할을 담당하게 되었다. 그 동안 도로유지관리
에 주력해 온 공단은 고속도로 편의시설의 민영화 이후 민간업체가 계약을 포기하였거나,
중도에 운영을 포기하였거나, 또는 신설된 휴게소 및 주유소를 관리 운영하여 문제시설의
조기정착을 유도하게 되었다.

3. 고속도로 휴게시설

3.1. 고속도로 휴게시설의 역할

고속도로 휴게시설은 고속도로 이용객의 본질적인 욕구를 충족시키기 위한 핵심서비스로
서 고속도로 이용차량의 안전운행을 위한 휴식과 피로회복 장소를 제공하고 장시간 운전으
로 인한 음식 및 음료, 용변 등 생리적인 욕구를 해소시키는 장소를 제공한다. 또한 고속도
로 휴게시설은 이러한 핵심서비스의 이용을 편하게 하거나 그 내용을 확장시킨 보조서비스
로서 고속주행 및 장거리 운행을 위한 주유 및 정비점검 서비스와 아울러 국민소득 및 생활
수준 향상에 따른 다양한 정보제공 서비스도 제공한다.

3.2. 고속도로 휴게시설의 문제점

이전부터 고속도로 휴게소는 고속도로 이용고객의 “쉼터” 기능으로서의 역할이 미흡하
다는 지적이 있어 왔다. 더군다나, 민영화 이후 전문성이 결여된 민간 운영자들이 운영상
많은 시행착오를 낳았을 뿐만 아니라 민간 운영자들의 낮은 공익의식은 서비스의 질 저하를
초래했다. 특히 고속도로 휴게시설의 민영화 과정에서 과열된 경쟁으로 인해 과도한 가격
으로 낙찰된 휴게시설 임대보증금은 민간 운영자의 재무구조를 악화시켰고, 이후 민간운영
자의 재무구조 개선을 위해 수익성 위주로 영업을 하여 더욱 서비스 질의 저하를 가져왔다.
이런 와중에서 소비자단체로부터 공익을 도외시한 수익성 위주의 운영으로 인한 이용객의
불편이 지적되었고, 언론의 비판적 보도도 점차 빈번해졌다.

고가의 상품가격, 저품질 서비스, 취약한 편의시설 등 고속도로 휴게시설에 대한 부정적
이미지가 만연하게 되자 고속도로 휴게시설의 이미지 개선의 필요성이 커지게 되었다. 이렇
게 고속도로 휴게소의 열악한 서비스 수준에 대한 고객의 불만족이 늘어나가게 되자, 공단
은 공익성을 향상시키는 선도역할의 주체로서, 또한 공익기관과 민간업체 간의 선의의 경쟁
을 통한 휴게소 운영관리의 수준 향상을 도모하기 위해서 휴게소 이미지 개선작업에 착수했
다.

4. 고속도로관리공단의 특성

고속도로관리공단은 공기업과 서비스기업이 갖는 특성을 동시에 지니고 있다.

4.1. 공기업

공기업은 경제개발 초기에 민간기업이 운영하기에는 투자규모가 지나치게 크든가 또는 쉽게 이익이 보장되지 않는다는 이유로 민간의 참여가 미흡한 분야에서 정부가 나서서 설립하고 운영해온 기업을 의미한다. 그러므로 고속도로관리공단도 수익성 목표보다는 공익성 목표를 우위에 두고 운영되어왔다. 그러나 우리 경제의 시장규모가 커짐에 따라 공기업들이 해당 분야에서 정부가 공인해 준 독점력을 누리게 되면서 공기업의 비효율과 방만한 운영이 문제가 되어왔고, 정부는 이러한 공기업의 문제를 해결하기 위해 민영화 작업을 추진하게 된 것이다.

민영화라는 최종 목표를 달성하기에 앞서 공기업의 경영을 개선하기 위한 노력으로 공기업의 경영혁신이 주요과제로 대두되고 있는데, 그 핵심은 “공공성과 시장성의 조화”를 목표로 하는 책임경영 체제를 확보하는 데 있다. 구체적으로 공기업의 역할은 경영의 투명성을 확보하고, 시장, 고객, 제품, 서비스에 대한 인식을 재정립함으로써 고객지향의 경영활동을 강화하고, 수익개념을 도입하여 수익창출체제를 확립하며, 핵심사업과 필요사업에 역량을 집중시켜 경영성과를 높이는 데 초점을 두고 있다.

공단은 이러한 공기업에 대한 역할변화 요구를 수용하기 위하여 고속도로 휴게소와 주유소의 관리 및 운영개선을 통하여 공공부문에서의 서비스향상을 선도하고 있다. 구체적으로 1999년도의 경우 10여 억원을 투입하여 공단지영운영시설의 서비스 보증제도실시, 상품가격의 인하, 화장실 시설개선을 시범적으로 도입함으로써 민간위탁 운영시설들의 동참을 유도해 고속도로 휴게소가 편안한 “쉼터”로 탈바꿈하고 있으며 휴게소 및 주유소 운영으로부터 기대되는 연 매출수익도 1300여 억원에 달하고 있다.

4.2. 서비스기업

공단은 서비스를 제공하는 주체이기 때문에 서비스의 고유한 특성에 따른 문제와 서비스 품질관리과정에 따른 문제가 있다. 서비스의 가장 중요한 특성은 무형성으로 보거나 만질 수 없기 때문에 객관적으로 가치를 파악하거나 평가하는 것이 어렵다. 유형의 제품은 사람의 오감을 이용하여 그 가치를 판단하고 경쟁제품과 비교가 가능하나, 서비스 상품은 진열이 곤란하고 그에 대한 의사소통도 어렵다. 따라서 소비자들이 감성과 사고에 의존하여 판단할 수밖에 없기 때문에 구매 전의 서비스상품에 대한 확신이 약하다. 이렇듯 서비스기업은 무형성으로 인한 커뮤니케이션의 어려움을 갖게 된다.

또한 서비스 상품은 생산과 동시에 소비가 이루어지기 때문에 서비스 생산자이자 제공자인 서비스 직원들의 역할이 매우 중요하다. 또한 서비스는 재고로 보관할 수 없고 생산과 동시에 즉각적으로 소멸된다. 이밖에도 서비스의 질은 누가, 언제, 어디서 그것을 제공하는냐에 따라서 많은 차이가 난다. 즉, 같은 서비스라도 서비스를 제공하는 사람에 따라 고객이 받는 느낌은 많이 달라질 수 있다.

5. 공단의 ‘고객섬김’ 경영

공단은 고속도로 휴게소가 이용고객의 “쉼터” 기능으로서의 휴게 역할이 미흡하고, 부정적 이미지가 만연됨에 따라 “고객섬김” 경영을 추진하였다. 공단은 휴게소 및 주유소 관리운영의 기본방향을 공익성 강화에 두고, 시설을 이용객 편의위주로 전환하여 지역과 기능별로 특화시켜 나가는 등 고속도로 편의시설의 선진모델화를 추구함으로써 휴게시설의 이미지 제고를 추구하였다. 이를 위해 공단은 선진화된 서비스를 개발하고 제도의 개선을 연구하게 되었고 편의시설의 확충 및 개선에 따른 부대사업의 운영관리를 전문화하여 이용고객의 다양한 욕구에 부응하도록 하였으며, 고품질 서비스제공을 통하여 대 고객 의식변화 및 선진 휴게문화의 정착을 선도하였다. ‘고객섬김’ 경영의 구체적 실천방안으로 공단은 휴게시설 서비스의 호텔수준으로의 획기적인 개선, 휴게시설 판매상품 가격할인 및 품질향상, 화장실 시설개선 및 선진 화장실 문화정착 등을 통하여 휴게시설의 이미지 제고를 추진하였다. 공단의 서비스믹스전략을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

5.1. 서비스 상품전략

5.1.1 서비스 품질관리

공단은 서비스 품질에 대한 고객의 불만족 요인을 줄이기 위해서 여러 가지 제도를 도입하였는데 이들을 정리하면 다음과 같다.

① 최고경영자의 고객만족에 대한 강력한 의지가 ‘삼진아웃제’로 제도화

서비스 품질개선에 대한 최고경영자의 강한 의지를 제도화하여接客의지가 미흡한 종사원에게 인사상 불이익을 주거나 퇴출까지 시킬 수 있는 강력한 제도인 “삼진아웃제”를 마련했다(<표 4> 참조).

<표 4> 삼진아웃제도의 개요

구분	제재기준
경위서 (시정조치)	위반정도가 경미하여 일부시정으로 즉시 원상회복이 가능한 경우
주의	- 위반정도가 경미하거나 고의나 과실이 아닌 일시적인 부주의로 발생한 경우 - 경위서(시정조치) 제출 후 동일사안으로 재 지적된 경우
경고	- 위반정도가 중대하여 일부시정으로 즉시 원상회복이 불가능한 경우 - 운영상 고의나 과실로 위반사항이 발생한 경우 - 주의 지적 후 동일 사안으로 재 지적된 경우
삼진아웃	연간 경고 3회 또는 동일유형 경고 2회 누적된 경우 (퇴출조치)

또한 상품위생 및 품질관리에 철저를 기하기 위해서 위생검사를 월 1회 이상 정기적으로

실시하고, 제품조리방법 및 함량기준에 대한 검사를 통해 정해진 대로 이행되는 지를 철저히 감독하며, 자가 품질검사를 반기 1회 이상 정부공인 식품 연구소 의뢰하여 실시함으로써 자주 언론에 거론되어왔던 고속도로 휴게소 식당의 위생문제를 근절시키고자 했다.

② 서비스품질목표의 설정

공단은 서비스 품질의 목표를 “ 호텔 수준의 서비스” 로 설정하여 서비스 종사원들이 자신들의 직무를 중요하게 인식하고 도전정신을 갖고 직무에 임하도록 설정하였다. 이러한 서비스 품질목표는 고객 모니터 제도에 의한 서비스 품질의 측정과 피이드백을 통하여 그 달성여부를 평가한다.

③ 서비스 종사원에 대한 교육 강화

생산과 소비가 동시에 이루어지는 서비스의 특성 상 고객의 서비스품질에 대한 판단은 생산 현장에서 즉각적으로 이루어지기 때문에 서비스제공회사로서는 서비스 품질을 통제할 수 있는 시간적 여유가 없다. 그러므로 고객과 접촉하는 서비스 요원들을 신중히 선발하고 철저히 교육해야만 한다. 공단은 전문 서비스 교육기관에 휴게소 종사자들을 위탁하여 교육시킴으로써 이들이 고객을 접대하는 서비스 기술을 향상시키고 직무적합성을 키울 수 있도록 하고 있다.

<표 5> 교육실적

구분		계	서비스교육	직무교육	해외견학
교육실적	교육횟수	31회	16회	14회	1회
	대상인원	305명	261명	43명	1명

④ 서비스품질 통제시스템의 도입

공단은 서비스 개선의 성과를 측정하기 위해 고객 모니터제도를 도입하였다. 공단은 휴게소의 서비스 상태에 대한 정기적인 모니터를 통하여 지속적인 서비스 품질의 향상을 추구하고 있다. 이러한 고객 모니터제도의 궁극적인 목적은 서비스 종사자의 행동을 모니터하고 피이드백을 줌으로써 종업원으로 하여금 고객이 바라는 서비스 품질을 제공하게 하는 데 있다.

<표 6> 고객 모니터제도

구분	내 용
구성	- 위원수: 10명 - 구성원 전현직 도공 임직원: 2명 전직 공단 임직원: 2명 외부전문가: 5명 협력업체 직원: 1명
운영방법	- 분기단위(4회) 자문내용 의견서 제출 - 연 1회 이상 공청회 실시 (반기 1회) - 자문결과 조치계획 수립시행 및 결과통보 - 자문의견 중 시정사항은 즉시 개선조치하고 우수사례는 확대시행 - 자문내용은 개소별 평가제도에 가감점 부여

구분	내 용
자문내용	<ul style="list-style-type: none"> - 서비스: 친절봉사, 복장상태 - 상품: 품질, 가격, 맛, 위생 - 매장관리: 옥내외 매장관리 - 편의시설: 설치 및 보관 이용의 편리 - 주차장관리: 주차의 용이 및 편리성 - 화장실문화: 쾌적한 환경, 청결도

5.1.2. 서비스 보증제 및 서비스 실명제의 실시

대부분의 기업은 소비자가 제품의 품질에 대해서 불만을 느낄 때를 대비해서 수리나 교환 등의 제품에 대한 보증을 제공함으로써 소비자가 구매 전에 가지는 위험부담을 줄이려 노력한다. 그러나 서비스는 무형적이고 즉각 소멸되는 특성을 지니고 있기 때문에 교환이나 수리 등 제품이 제공할 수 있는 보증이 어렵다. 그러므로 서비스를 이용하는 고객은 구매 전에 위험을 다분히 느끼기 마련이다. 따라서 서비스 제공기업은 창의적인 아이디어로 고객이 서비스를 이용하기 전에 고객이 인식하는 위험부담을 감소시켜야 서비스의 이용을 보다 활성화시킬 수 있다. 공단은 서비스 보증제를 도입하여 서비스 이용고객의 위험부담을 크게 감소시켰다. 구체적으로 종사원 서비스 보증제는 근무장소에 서비스 보증금을 비치하고 종사원의 불친절 사례 발생 시 이용객이 그 이유를 설명하고 서비스 보증금을 가져 가도록 하는 제도로서 고객들의 서비스 구매위험에 대한 부담을 덜어주는 효과를 나타냈다. 공단은 서비스 보증제와 종사원 서비스 실명제를 동시에 도입하여 종사원의 근무코너에 근무자의 사진 및 성명을 기재함으로써 종사원의 책임 근무의지를 고취시켰을 뿐만 아니라 서비스 이용 고객에게 심리적 안도감을 더해 주었다.

5.1.3. 고속도로 휴게소를 편의서비스(Convenient Services)에서 선매서비스(Shopping Services)로의 전환

고속도로 휴게소는 고속도로 이용자들이 방문을 결정하는 데 있어 위험을 크게 인식하지 않는 편의서비스에 해당된다. 일반적으로 소비자들은 편의서비스에 대해 특별한 구매노력을 들이지 않으며 관여도 또한 매우 낮다. 또한 대체 서비스에 대한 수용도 역시 매우 높아 다른 서비스 제공자로 쉽게 전환을 한다.

공단은 휴게소에 대한 이러한 고객의 인식을 휴게소도 골라서 이용해야겠다는 생각으로 바꾸기 위하여 특별한 노력을 기울였다. 즉, 편의서비스였던 고속도로 휴게소에 대한 인식을 선매 서비스로 전환시키려 한 것이다. 공단은 지역별 특화상품 취급과 유명 전문점의 유치 등을 통하여 휴게소를 선매서비스로 전환시키기 위한 노력을 하고 있다(<표 7> 및 <표 8> 참조).

선매 서비스로서의 휴게소는 고속도로 이용객으로 하여금 휴게소 선정에 있어서 휴게소간의 서비스 품질수준을 비교하게 함으로써 고속도로 휴게소의 전반적인 서비스 질의 향상을 가져 왔다. 즉, 이전에는 아무 휴게소나 들리던 이용자들이 깨끗하고 쾌적한 환경을 갖추었으며, 특별한 먹거리가 있는 휴게소를 찾아가게 됨에 따라 소비자에 대한 배려가 없이 운영되던 휴게소들도 이제는 이용객을 다른 휴게소에 뺏기지 않기 위해서 서비스를 개선하는

노력을 하게 되었다.

<표 7> 특화상품의 취급

구분	대상휴게소	취급품목	비고
지역특산식사	평창(하)	메밀국수, 봉평장터국밥, 평창물냉면, 산채비빔밥	
	옥천(하)	울갱이 해장국	
이용객을 고려한 특산식사	동서울	돈까스	청소년층이 선호

<표 8> 전문점 유치현황

구분	브랜드명	대상휴게소	취급품목
국수	우리밀전문점	동서울(만), 평창(하) 신탄진(상)	우리밀 튀김우동 외 4종
	향미암	산청(상, 하)	별미우동 외 4종
	다진	군위(상, 하)	유부국수 외 5종
햄버거	아메리카나	군위(상, 하), 입장(상) 건천(상, 하), 신탄진(상), 평창(하)	불고기버거 외 9품목
	필리스타이크	동서울(만), 정읍(상, 하), 사천(상, 하), 산청(상, 하), 옥천(상)	불고기버거 외 11품목

특히 특산품 코너의 설치 등 휴게소별 특성화작업은 전문서비스 제공시설로서의 휴게소로 인식을 전환하게 하는 발판이 되고 있다. 특정 특산물을 구입하고자 하는 고속도로 이용객은 그 특산물을 취급하는 휴게소를 일부러 찾아갈 것이다. 고객의 휴게소에 대한 인식이 전문서비스로 전환되면 휴게소들은 고객충성도(customer loyalty)의 이점을 누릴 수 있어서 고속도로 휴게소시장에서 경쟁력이 강화될 수 있다. 공단은 이밖에도 고객 의견의 수렴을 통하여 동서울(만)휴게소에 스포츠레저코너를 신설(골프, 낚시, 등산)하는 등 상품구성에 고객의 니즈를 최대한 반영하고 있다.

5.2. 서비스 촉진전략

5.2.1. 유형적 차별화를 통한 이미지 제고

서비스기업은 만지거나 볼 수 없는 무형적인 요소가 많은 서비스상품의 특성상 고객이 상품의 본질을 이해하기가 어렵다는 문제점이 있다. 이러한 무형성으로 인한 어려움을 겪는 고객의 이해를 돕기 위해서는 실체적 단서를 통해 유형적으로 차별화하는 것이 효과적이다. 공단은 무형성으로 인한 커뮤니케이션 문제를 극복하기 위해서 화장실을 중심으로 여러 가지 실체적인 단서를 제공함으로써 유형적 차별화를 시도했다.

① 새로운 화장실문화의 도입

공단은 “ 음악이 흐르고 그림과 꽃이 있으며, 향기가 넘치는 새로운 문화공간으로 환경을 개선하여 선진 화장실 문화 창출” 이라는 모토로 화장실 환경을 개선했다.

이렇게 화장실이 휴게소 이미지 개선을 위한 유형적 차별화전략의 핵심인 데는 충분한 이유가 있다. 첫째, 화장실이야말로 고속도로 이용객들이 휴게소를 찾게 되는 가장 중요한 이유 중의 하나이다. 둘째, 화장실은 과거의 낙후된 시설과 후진적 환경으로 인해 고객들의 기대 수준이 매우 낮기 때문에 이 부문의 개선은 상대적으로 고객의 만족을 크게 이끌어 올릴 수 있다. 셋째, 화장실이야말로 휴게소가 제공하는 무형의 서비스상품을 고객이 오감을 통하여 감각할 수 있는 실체적 단서인 동시에 개선된 서비스의 인식으로 곧바로 연결할 수 있는, 향상된 서비스의 가시화에 가장 적합한 대상이다. 구체적인 화장실 개선의 내용은 <표 9> 와 같다. 공단의 이와 같은 화장실개선은 고속도로 이용객 뿐만 아니라 사회각계의 많은 관심과 호응을 받았다(<표 10> 참조).

<표 9> 고속도로 휴게실의 화장실 개선 내용

구분	개선내용
환경개선	<ul style="list-style-type: none"> - 방송시설을 별도로 설치하여 음악 및 계도방송을 24시간 함 - 사계절 초화류(화분, 꽃병 등), 그림, 사진, 명언명구 게시 - 공기청정기, 방향제 비치 및 환기시설 상시 가동 - 적정조명, 조도 유지
인테리어 개선	<ul style="list-style-type: none"> - 공통: 카펫 개념의 바닥, 인조대리석과 같은 벽면, 스카이 천장, 세라믹 화장실문, 첨단변기 및 세면대, 조형미가 가미된 입구 가리개 설치, 특수벽지 부착 등 - 남자용: 재떨이, 옷걸이, 소변기 칸막이 설치 - 여자용: 선반, 기저귀 같이대, 베이비시터, 입식화장대 설치 - 노약자 및 장애인용: 안내표시, 접근로, 자동문, 도움벨, 장애인 도움 시설 설치
청결관리	<ul style="list-style-type: none"> - 화장실 관리책임자 및 담당자 지정운영(입구에 표지 부착) - 남녀 화장실 청결관리인 24시간 배치(마른걸레 청소) - 필수 소모품 항시 비치 및 품질예방(화장지, 물비누, 소독제)

<표 10> 선진화장실 선정 및 수상실적

대상시설	수상내용	주관
평창(하) 휴게소	특별상	조선일보 및 월드컵 시민문화 협의회
평창(하) 휴게소	모범화장실 지정	강원도
군위(상 하)휴게소	선진화장실 지정	신 경북일보
정읍(상)휴게소	선진화장실 지정	정읍시
백양사(상)휴게소	선진화장실 지정	광주방송국

② 종사원복장의 통일 및 개선

종사원의 복장 또한 무형적 이미지의 유형적 차별화에 중요한 실체적 단서가 될 수 있다. 공단은 판매사원 유니폼을 항공사 스튜어디스 수준으로 향상시켰으며, 복장의 선정은 유명 디자이너의 자문을 통해서 결정하였다.

③ 휴게시설의 내부 장식 및 외관개선

공단은 유형적 차별화의 일환으로 휴게시설의 내부장식 및 외관을 개선하여 문화공간을 확충하였으며 휴게소 전체의 이미지 향상에도 기여했다. 구체적인 개선내용은 그림마당, 수석 분재 등의 전시장 도입, 휴게시설 건물 내, 외부를 새로 도색을 통한 환경미화, 휴식공간의 최대확보를 위한 휴게소 내부 매장의 재배치, 화단조성 및 입구측 화초류의 배치를 통한 주유소 주위환경의 개선 등이다.

④ 안내소 운영의 획기적 개선

휴게소 안내소에는 전담 도우미가 상주 배치되어 접객인사와 안내를 담당하고 있다. 또한 교통 및 관광 안내도, 그리고 각종 홍보물을 무료로 제공함으로써 이용객의 편의를 돕고 있다. 이밖에도 PC와 FAX 등 사무용기기가 설치된 비즈니스 코너를 운영하여 여행 중의 업무편의를 제공하고 있다.

5.2.2. 연중 이벤트 행사실시

공단은 공단이 관리 운영하는 고속도로 휴게소에서 설날, 중추절, 어린이날, 국군의 날, 경찰의 날 등에 다양한 이벤트 행사를 실시하고 있으며, 음악회 및 유명 연예인 출연행사도 개최하고 있고, 휴게시설 여건에 맞는 여러 이벤트를 개발하여 개최하고 있다. 또한 공단은 인사 안내 도우미를 최대한으로 확보하여 적극적으로 활용하고 있다.

5.2.3. 서비스 개선에 대한 홍보 강화

공단은 현수막, 애드벌룬, 엠블럼 등을 설치하고, 홍보전단 및 홍보 포스터를 제작 배포할 뿐만 아니라, 언론매체를 통한 홍보활동을 강화함으로써 공단 고속도로 휴게소의 개선된 서비스를 널리 알리고 있다.

5.3. 서비스 가격전략

공단의 운영혁신 이전의 휴게소 편의점은 편의점 판매상품의 지나치게 높은 가격에 대한 이용고객의 인식 때문에 휴게소에 대한 전반적인 이미지까지 부정적이었다. 공단은 휴게소 이미지 개선전략의 일환으로 편의점의 상품가격을 슈퍼마켓과 할인점 가격의 중간 수준으로 인하했다. 주유소도 휴게소 편의점의 가격할인정책에 맞추어 유류가격을 휘발유의 경우 리터당 20원, 경유를 리터당 10원 할인하는 조치를 취했다. 이러한 가격인하의 배경에는 고객 만족만 아니라 편의점 및 주유소의 비즈니스모델을 저마진·고회전율로 전환하고자 하는 목적도 있었다. 가격인하는 고객만족을 높이면서 동시에 영업성과를 향상시킬 수 있는 전략이었다. 공단은 가격인하를 알리는 현수막을 걸어놓는 등 새로운 가격체계에 대해 적극적인 홍보를 통해 상품의 재고회전율을 높이는 전략을 구사하였다. 이러한 가격인하 전략은 이용자를 위하는 공익정신의 반영이라는 통합 이미지 제고 전략과도 부합되는 일석이조의 효과를 볼 수 있었다.

6. 공단의 ‘고객섬김’ 경영 성과

공단의 “고객섬김” 경영혁신은 민간업체를 선도하기 위한 휴게시설 신문화정착의 선도적 입지를 구축하는 결과를 가져왔다. 이러한 ‘고객섬김’ 경영은 고속도로 이용고객의 다양한 욕구충족에 부응했을 뿐만 아니라 고속도로 휴게시설에 대한 사회의 부정적 이미지를 쇠신하는 데에도 큰 기여를 했다. 공단의 이러한 노력은 운영업체 간에 선의의 경쟁체계를 유도하였고, 그 결과 민간운영 휴게소들도 앞 다투어 화장실 등 휴게시설의 개선에 박차를 가하게 됐다. 공단은 화장실 등 휴게시설의 실제적 단서를 변경함으로써 이용고객의 서비스 개선에 대한 체감을 극대화할 수 있었고, 선진화된 휴게공간 창출로 인한 고객감동 또한 부수적으로 실현할 수 있었다. 이러한 휴게시설의 개선에는 막대한 재원이 투자되었으나(<표 11> 참조), 영업잠재력의 증가로 인한 수익증대로 공익성과 수익성이라는 두 마리의 토끼를 한꺼번에 잡는 발판을 마련했다고 볼 수 있다.

<표 11> 운영혁신 투자비용

(단위: 억원)

구분	대상시설(개소)	투자비용		
		가격인하	시설개선비	계
휴게소	17	15	7	22
주유소	27	8.7	0.7	9.4
계	44	23.7	7.7	31.4

운영 혁신 전후의 휴게소 이용고객의 서비스 만족도 조사 결과에 따르면 청결도, 친절도, 휴식시설에 대한 만족도에서 모두 크게 증가한 것으로 나타나고 있으며(<표 12> 참조), 휴게소에서 판매하는 상품에 대해서도 만족도가 크게 올라간 것으로 나타나고 있다(<표 13> 참조). <표 14>는 휴게시설에 대한 이용객의 전반적인 만족도가 ‘고객섬김’ 경영혁신의 전에 비해서 크게 향상된 것을 보여 주고 있다.

<표 12> 운영혁신 전후 이용고객의 서비스 만족도 조사결과

(단위: %)

		만족	보통	불만족
청결도	1998	69	27	4
	1999	80.5	17.8	1.8
친절도	1998	50	42	8
	1999	68.1	27.5	4.3
휴식시설	1998	35	51	14
	1999	54.7	37.9	7.3

<표 12> 운영혁신 전후 이용고객의 상품에 대한 만족도 조사결과

(단위: %)

		만족	보통	불만족
상품의 질	1998	25	54	21
	1999	38.5	50.6	10.9
상품의 다양성	1998	22	52	26
	1999	34.3	52.7	14
상품의 가격	1998	21	53	26
	1999	35.6	52	12.3

<표 14> 휴게시설에 대한 전반적인 만족도

(단위: %)

		만족	보통	불만족
전반적 만족도	1998	36	54	8
	1999	54.1	42.3	3.7

7. 향후전망과 남겨진 과제들

공단은 앞으로도 수익성과 공익성의 슬기로운 조화를 지속적으로 추구해야 할 것이다. 고객 서비스의 향상은 이러한 공단의 목표에 가장 적합한 대안이라고 할 수 있을 것이다. 지속적인 서비스 품질의 유지를 위해서 공단이 해야 할 일 중의 하나는 서비스 품질의 표준화를 위한 노력이다. 서비스 품질은 서비스 제공자와 제공상황에 따라서 크게 달라질 수 있기 때문에 시간이 흐름에 따라서도 일관된 서비스 품질을 제공하기 위해서는 서비스 매뉴얼을 개발하여 모든 종업원이 동질의 서비스를 제공하도록 하기 위한 반복적인 훈련이 필요하다. 나아가서 은행의 ATM기나 대기표 발행기계와 같은 기계화의 도입을 통해서도 서비스의 표준화를 추구할 수 있을 것이다.