

## 외식서비스조직이 종업원에 미치는 영향 연구 ( 관계마케팅 측면에서 )

김중훈\* · 경영일\*\* · 박한나\*\*\*

### < 목 차 >

I. 서론	IV. 결론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 외식서비스조직이 종업원에 미치는 영향	Abstract

### I. 서 론

20세기 초 마케팅 현상에 대한 학문적 관심이 나타난 이래 20세기 전반에 걸쳐 학문적 체계를 잡기 시작한 마케팅은 지난 반세기 동안 가장 두드러진 발전을 보인 학문의 하나이다. 1) 새로운 천년을 시작하는 현재, 지난 시대의 마케팅은 초기에는 대량생산, 대량소비를 토대로 한 매스마케팅이 주류를 이루었으나 산업화가 진행됨에 따라 공급기능이 원활해지고 수요가 다양해지면서 온갖 마케팅이 난무하는 가치 마케팅 전성 시대라 할 수 있다.

그 동안 국내에서는 외환 위기로 인해 초래된 불황을 극복하기 위해 구조 조정을 실시하여 왔으며, 그 초점은 기업의 역량을 한 곳에 집중시켜 사업의 유지와 기업의 수익성을 증대시키는 것에 목적을 두었다. 외양적인 확장이 아닌 기업의 내실화, 실리를 추구할 수 있는 수익성 중심으로 기업의 전략이 수립되고 실행되고 있다. 불황에는 시장이 축소되므로 새로운 고객보다는 기존고객을 중시하는 마케팅 활동이 주목을 받았다. 따라서 기업마다 고객을 강조하고 서비스를 강화하여 기존 고객을 유지하는 노력을 하였다. 이러한 기업활동을 통해 살아 남은 기업은 고객의 유지가 갖는 가치와 잠재 수익성의 의미를 파악했기 때문이다.

고객중심, 고객가치를 지향하게 됨에 따라 기존의 마케팅 활동에 변화가 생겼고, 새롭게 대두된 마케팅 전략이 관계마케팅(Relationship Marketing) 이다.

\* 경남정보대학 식품과학계열 전임강사

\*\* 동부산대학 호텔외식산업과 전임강사

\*\*\* 배화여대 전통조리과 강사

1) 박중희, <http://www.kmarketin.co.kr/mag/199212/1.html>, 2000/3/14

일반적으로 고객만족을 지향함에 있어서 각 기업마다 고유의 결정요소가 있다. 기업에서 제공하는 상품과 서비스 등의 직접적인 요소와 각 기업의 이미지 등의 간접적인 요소로 크게 구분될 수 있다. 고객의 입장에서 서비스나 제품을 구매할 때, 기업 전체를 상대하는 것이 아니라 일선 영업부서의 종업원이나 서비스 종업원과 접촉하게 된다. 따라서 기업의 최일선에서 고객과 접촉하는 종업원의 역할과 그 종업원이 활동하는 조직의 중요성은 가히 짐작할 수 있다. 따라서 고객중심, 고객가치를 지향하는 관계마케팅을 통하여 고객만족을 이룩하기 위해서는 여러 가지 서비스 관련 요인 중 기업내의 종업원과 서비스 조직의 중요성이 매우 큰 비중을 차지하리라 생각하고 이에 대한 집중적인 연구를 하고자 한다.

본 연구의 범위는 실질적인 사례 중심보다는 이론적 고찰을 통하여 고객의 가치와 개념을 이해하고, 이를 바탕으로 고객만족을 추구 전략인 관계마케팅의 전략 방향에 대해 초점을 맞추어 연구하며, 또한 관계마케팅 전략을 수행함에 따라 서비스 조직과 종업원의 역할에 대해서 연구하고자 한다. 먼저 본 연구에서는 문헌조사방법을 통해서 서비스 조직과 종업원 및 관계마케팅에 대한 이론적 고찰을 통하여 개념을 정립하고 이를 바탕으로 관계마케팅을 활용하여 고객만족을 추구할 수 있는 실천 전략 방안과 전략의 바탕을 이루는 종업원과 서비스 조직의 활용방안과 역할에 대하여 연구하고자 한다.

## II . 이론적 배경 연구

### 1. 서비스 조직의 개념

#### 1) 서비스 조직의 정의 및 의의

조직이란 일정한 환경 하에서 공동의 목표나 일련의 목적을 위한 2인 혹은 그 이상이 협력하는 체제로 인적요인, 직무요인, 조정요인으로 구성되며 이들 모든 요인은 조직으로 생각될 수 있다. 그러므로 조직은 목표 달성에 초점을 맞춘 개인의 노력을 강화하기 위해서 디자인된 사회적인 협력체계이다. 따라서 일련의 공동 목적을 달성하기 위해 업무 분배를 하고 그 분담된 제 역할이 전체로서 하나의 통일된 협력관계로서 가능하도록 합리적인 협동체계를 형성한다.<sup>2)</sup>

서비스업은 상품의 무형성 때문에 재고가 불가능하고, 아울러 수송이 불가능하므로 서비스의 생산장소에서 동시에 소비되지 않으면 안된다는 특징이 있다. 이러

2) 김병식, 조직행동론, 형설출판사, 1997. pp.3-4.

한 결과는 서비스의 수요적인 특성인 시간적 집중성과 비연속성으로 나타난 서비스업의 만성적 과잉수요 및 과잉공급 현상을 초래한다. 따라서 서비스업의 제 특성은 서비스를 효과적으로 전달하기 위해서는 제조업과 상이하게 서비스업의 독특한 구조적 특성을 형성해야 한다. 즉, 서비스 조직은 규모면에서 소규모 형태를 취하고, 투입된 노동력에 비례하는 산출이 노동집약적이라는 특성을 가지므로 제조업과는 달리 숙련된 노동이 주체가 되며, 기계설비는 다만 보조적 수단에 불과하다. 서비스업은 주로 인적 서비스로 부가가치를 창출하는 산업이므로 다기능, 다직종의 인력이 필요한 노동집약적 조직 형태를 취한다.<sup>3)</sup>

## 2) 서비스 조직의 유형

서비스 기업이 마케팅의 개념을 올바르게 이해하고 인식하여 고객의 욕구를 확인하고 이를 만족시키기 위해서는 기업 조직을 변화 시켜야 한다. 서비스는 제품과 달리 독특한 특성이 있으므로 제조업의 조직이 아닌 서비스업만의 독특한 조직이 필요하다. 서비스 조직에서 라인은 부서나 제품 수준에서 전략적 계획, 제품 실행, 판매관리와 실행, 고객서비스, 현장에서의 촉진프로그램, 프랜차이즈 개발과 모집 등을 담당하고 있으며, 스텝은 광고와 대중관계, 마케팅조사와 분석, 기업수준에서의 전략계획, 제품 개발, 가격 조사, 유통 정책, 시설 위치 평가, 내부마케팅과 훈련 프로그램 등을 담당하는 부서이다. 서비스 조직에는 기능별, 지역별, 고객별, 제품별 조직과 같은 전통적인 조직 유형 외에도 프로젝트팀 조직이나 매트릭스 조직과 같은 서비스 마케팅을 위한 특별한 목적의 조직도 있다.<sup>4)</sup>

### (1)기능별 조직

많은 서비스 기업의 마케팅 활동은 광고, 마케팅조사, 판매, 고객관계 등과 같은 기본적 마케팅 활동을 중심으로 조직된다. 이러한 조직의 책임자는 최고경영자와 직접적인 의사소통관계를 유지하여, 고객과 기업간의 관계에서 조정역할을 한다. 대체로 직접유통경로를 이용하는 소규모 전문 서비스업에서 많이 이용된다.

### (2)지역별 조직

가장 흔한 조직형태로 이 조직은 서비스 기업이 그 지역에 적합한 마케팅 활동을 수행할 수 있는 장점을 갖고 있다. 대체적으로 은행이나 호텔 등이 이러한 조직을 많이 채택하고 있으며, 그 지역에 맞는 마케팅활동을 책임지고 수행하는 지역 관리자를 두게 된다.

### (3)고객별 조직

여러 가지 상이한 특성과 욕구를 가진 고객을 접하는 서비스 기업의 경우 고객별

3) 최덕철, 서비스 마케팅, 학문사, 1995. p.337.

4) 최덕철, 상계서, pp.152-155.

조직형태가 가장 적합한데, 이 조직은 고객 유형별로 갖고 있는 욕구에다 마케팅 활동을 집중시킬 수 있는 장점이 있다.

(4)제품별 조직

이 조직은 제조업에서 제품관리자 혹은 상표관리자로 불리우는 책임자에게 특정 제품, 서비스 혹은 제품 라인에 대한 마케팅 프로그램 개발, 실행, 통제할 수 있는 모든 책임을 위임한 조직이다. 이 조직의 장점은 서비스(제품)관리자가 모든 책임을 지고 마케팅을 수행한다는 점과 고객의 욕구와 시장 추세를 신속하게 파악할 수 있는 장점이 있다.

(5)프로젝트팀 조직

프로젝트팀 조직은 제품별 조직의 한 변형 조직으로 신서비스 개발과 같은 특별한 과업을 수행하기 위해 각 부서의 책임자나 전문가로 구성된 일시적인 조직이다.

(6)매트릭스 조직

이 조직은 독특한 조직인데, 프로젝트팀이 한시적 조직임에 비해 매트릭스 조직은 영구적이라는데 차이가 있다. 이 조직은 마케팅에 대한 책임이나 권한이 여러 부서와 공유되어 있는 경우에 사용된다.

3)서비스 조직의 특성

성공적인 서비스 조직의 특성은 조직계층화의 축소, 최일선 조직의 강화, 마케팅과 생산 기능 통합의 세 가지로 나눌 수 있다. 조직계층화의 축소는 현장에서 직접 고객을 접촉하는 종업원에게 상황에 따라 집행할 수 있는 책임과 권한을 적절하게 부여하는 방법이다. 그러면 기존의 관료조직의 수직적인 의사소통의 경로보다는 수평적 확산이 필요하다. 서비스 창출이 고객과의 상호작용 속에서 고객의 참여로 이루어지는 만큼 서비스의 창출이 이루어지는 일선 조직에 권한을 강화하지 않으면 서비스 지향적 조직구조를 만들 수가 없다. 이는 서비스 기업뿐만 아니라 고객의 가치를 인식하고 고객만족 경영을 추구하는 모든 기업에서 추구하여야 할 조직구도의 기본 형태이다.<sup>5)</sup>

서비스는 생산과 배달 및 마케팅 및 소비가 동시에 일어나므로 종업원이 생산자이며 동시에 판매자 역할을 하므로 서비스 마케팅은 인사부와 생산운영부서와 아주 밀접하다. 이들은 마케팅, 인사, 생산 운영의 상호 의존성을 서비스 관리의 삼각형이라고 불렀다. 서비스 마케팅을 위한 가장 효과적인 조직방법은 서비스 사업의 여러 요소를 조정하는 시설관리자를 중심으로 조직하는 것이다. 예를 들어 호텔관리자, 지점관리자, 식당관리자와 같은 사람 중심으로 조직을 만드는 것이다. 이 조직의 핵심은 고객과 서비스 조직간의 상호 작용을 관리할 모든 책임

5) 김병식, 전게서, pp.95-99.

을 한 사람에게 위임하는 것이다.

서비스 조직에서는 서비스의 생산과 마케팅 기능이 긴밀히 조정, 통합되어야 한다. 따라서 서비스 조직은 전통적 마케팅 조직과 다른 조직이 필요하다. 구매자와 판매자의 상호 작용을 지향하는 조직이 되어야 한다. 그래야 고객 지향적인 방향으로 생산, 인사, 마케팅이 조정될 수 있다. 즉 조직구조가 융통성과 상황적 행동을 하는데 장애가 돼서는 안된다. 그래서 서비스 조직은 기계적이라기 보다는 유기적 성격을 갖도록 조직되어야 한다.

## 2. 종업원의 개념

### 1) 종업원의 의의

대부분의 서비스는 서비스로부터 공급자를 떼어놓고 생각할 수 없다. 결국 서비스라고 하는 것은 사람들에 의한 성과이며, 이런 서비스의 창출 근원은 인간이다. 기업내의 인간이란 자본인 동시에 상품적 가치를 지니는 종업원이다. 많은 서비스가 사람과 사람사이에서 즉각적으로 제공되기 때문에 서비스 성과를 높이고 고객만족을 달성하기 위해서 인적자원 전략에 많은 부분을 의지하여야 한다. 흔히 서비스를 제공하는 종업원이 바로 서비스이며, 이들에 의해서 서비스 품질에 많은 영향을 주고 고객서비스 품질 지각에 영향을 미치게 된다.

서비스 종업원은 최일선에서 고객에게 기업을 대표하는 마케터이면서, 고객에게 상품을 제공하고 판매자인 동시에 또한 종업원 자체가 서비스인 것이다. 이러한 종업원은 그들이 행하여야 할 역할과 회사의 요구사항과 고객의 기대 사이에서 많은 갈등을 겪기도 한다.

서비스 조직 내에서 종업원의 중요성과 역할을 토대로 하여, 기업 고객만족이라는 전략을 수행하기 위하여 적절한 종업원의 채용, 좋은 서비스를 제공할 수 있는 능력의 개발, 필요한 지원 시스템의 제공, 우수한 사원의 유지 등이 이루어지도록 하는 것이 매우 중요하다.

### 2) 종업원의 특성

종업원들도 인간이기 때문에 인간 본질의 특성을 가지고 있고 그와 같은 특성 내에서 조직 생활을 영위해 나간다고 할 수 있다. 따라서 그들은 사고와 말과 뜻의 적절한 조작과 조합을 통해서 조직생활에 임하게 되는데, 이들 세가지 본성은 조직에 대해서 유리하게도 또는 불리하게도 영향을 미칠 수 있다. 그러나 더욱 중요시되어야 할 것은 이들 종업원들이 조직에 임함에 있어 실존인으로서 다음과 같은 욕구를 발산하려 한다는 것이다. 이는 샤인(Schein)의 조직인 가설에서 조직인을 합리적 경영인, 사회적 인간과, 자아현실적 인간관과 복합인간설로

크게 분류하였다. 시대가 변화함에 따라서 인간의 욕구가 다양하고 복잡화되어 일정한 계층을 형성하면서 상황에 따라서 수시로 변화되었다. 따라서 조직인은 한가지의 특성만을 갖는 인간관으로 고정화 될 수 없다. 따라서 현대적 조직인은 경제인이자 사회인이고 또 자기 실현의 모습을 모두 담는 복합인의 특성을 보인다. 그러므로 조직 속의 개인도 집단도, 또 조직 그 자체도 복합인의 특성을 갖는 사람들과 그들의 상호 작용(interaction)에 의해 현대 조직이 운영된다는 점을 간과해서는 안된다.

### 3. 관계마케팅에 관한 연구

#### 1) 관계마케팅의 개념

##### (1) 관계마케팅의 정의 및 필요성

최근 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로서 많은 관심을 끌고 있는 개념이 관계마케팅(Relationship Marketing)이다. 관계의 사전적 의미는 사람과 사람, 사람과 사물 등, 둘 이상이 서로 걸리는 일로 해석된다. 관계마케팅이란 이와 같은 '관계'개념을 도입한 마케팅의 접근방법을 의미한다. 과거의 마케팅은 일회적 거래(Transaction)나 교환(exchange)이 중심이었다. 이에 비해 관계마케팅이란 거래나 교환이 장기적으로 지속되도록 해서 거래 당사자 모두 이익을 창출한다는 개념이다.<sup>6)</sup> 물론 어떤 경우에는 단기간의 판매, 다시 말해서 거래마케팅이 유용한 경우도 있을 수 있다.

그러나 그 시기가 얼마나 지속되는가가 마케팅의 성패를 좌우하는 사항임은 모두 주지하는 사실일 것이다. 그리고 고객과의 관계를 구축하고, 유지하며, 고양시킨다는 점은 ① 고객과의 처음 접촉을 통해서 관계가 형성되고, ② 현재의 관계를 유지함으로써 고객들이 해당 관계를 유지하려는 의지를 갖게 되며, ③ 지속적인 관계를 고양시킴으로써 고객들은 관계의 내용을 확대, 즉 보다 많은 양을 구매하거나 동일한 판매자로부터 새로운 유형의 제품을 구입하게 된다는 것을 의미한다.<sup>7)</sup>

요컨대 관계마케팅이란 고객 등 이해관계자와의 강한 유대관계를 형성하고 유지하며 발전시키는 마케팅 활동으로서, 장기간에 걸친 이익을 확보하기 위해 고객과의 대화를 창조하여 더욱 좋은 서비스를 제공하려는 장치이다.

##### (2) 관계마케팅의 목적

6) 이유재, 서비스마케팅(제2판), 학현사, 1999, pp.539-541.

7) 정동성, 전개서, pp.508-509.

관계마케팅의 가장 기본적인 목표는 기업의 입장에서 수익에 도움이 되는 고객들과의 관계를 구축하고 유지하는 것이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 기업은 고객들과의 관계를 맺는다.

관계마케팅의 목적은 단계에 따라 세가지로 나눌 수 있다.

첫째, 신규 고객을 유치하는 것이다. 신규고객을 유치할 때 기업은 장기적인 고객이 될 수 있는 고객을 선별적으로 유치하는 것이 필요하다. 예를 들면 기존 우량고객이 추천해 준 신규고객은 장기고객이 될 가능성이 높은 것이다.

즉 관계마케팅을 잘 수행하고 있는 기업에게는 구전 효과에 의한 신규고객의 유치가 용이해지며 이들 고객은 고정 고객이 될 가능성이 높다. 이와 같이 신규고객의 유치를 도모하기 위해 기업이 기존 고객이 신규고객을 추천할 때 인센티브를 주는 것이 필요한데 이것을 'MCM (Members get Members) 제도'라 한다.<sup>8)</sup>

둘째, 고객의 유지에 있다. 한 번 찾아 온 고객을 떠나 보내지 않고 유지할 수 있는 방법은 '고객만족' 밖에 없다. 고객만족의 궁극적 목적은 반복 구매를 유도하는 것이다. 즉, 점포도는 브랜드에 충성적인 고객을 얻기 위해 고객만족을 수행하는 것이다. 고객만족을 위해서는 고객에게 가치를 증대시키지 않는 요소를 제거하고 증대 시켜주는 요소를 모아 제공하는 것이 중요하다.

마지막으로, 관계를 제고하는 것이다. 보통 개인적인 인간관계와 마찬가지로 고객과의 관계에서 견고성과 친밀성을 증가시킴으로써 시간이 지남에 따라 기업과 고객은 부부단계처럼 친밀하고 견고한 단계를 이룩하는 것이다. 충성적인 고객은 기업에 견고한 사업기반이 될 뿐 아니라 성장 잠재력이 된다.<sup>9)</sup>

## 2) 전통적 마케팅과 관계마케팅의 비교

관계마케팅은 기존의 마케팅과 비교해 다음과 같이 여러 측면에서 차이가 있다.

첫째, 고객을 보는 시각이다. 기존 마케팅은 판매 극대화에 목표를 두기 때문에 고객을 단지 자사제품을 팔아야 하는 대상일 뿐이다. 반면, 관계마케팅에서는 고객과의 장기적인 관계를 유지함으로써 자연스럽게 수익이 창출 될 수 있도록 하므로 고객을 기업과 함께하는 동반자로 본다. 따라서 단기적 거래실적보다 장기적인 고객 생애가치에 중점을 둔다.

둘째, 기업과 고객간의 의사소통의 방향이다. 기존마케팅이 일방적인 메시지 전달에 의존했다면 관계마케팅은 다양한 수단을 통해 쌍방향 커뮤니케이션을 강조한다. 따라서 고객으로부터의 정보 흐름이 중요시되며 이는 고객에 대한 서비스 차별화의 기초가 된다.

8) <http://www.centerworld.com/acad/prof/kimkc/rel-mktg>

9) 이유재, 전게서, pp.541-542.

셋째, 규모의 경제(Economy of Scale)에서 범위의 경제 (Economy of Scope)로의 전환이다. 기존에는 주로 가능한 많은 고객에게 많은 제품을 판매하는 대량생산, 대량판매에 의한 규모의 경제를 지향했다. 반면 관계마케팅은 한 고객에게 다양한 제품을 판매하거나 거래기간을 장기간 유지하는 범위의 경제를 도모한다.

넷째, 마케팅 성과 측정의 지표가 시장점유율에서 고객 점유율로 바뀐다. 고객점유율은 한 고객의 생애가치 중에서 특정 회사가 차지하는 비중을 의미한다. 기존 마케팅은 고객을 하나의 동질적 시장으로 보고 이 시장에서 점유율을 높이는 것이 주 목표였다. 그러나 관계마케팅에서는 고객 개개인을 하나의 독립된 시장으로 보고 개별 고객 당 관련 부분 지출액에서 자사 상품 매출의 비중 즉 고객점유율 또는 지갑점유율을 높이려고 한다.

다섯째, 차별화나 관리의 초점이 상품뿐만 아니라 고객으로 확산된다. 이제 상품 차별화 못지 않게 고객을 차별화 하는 것이 중요해지고 상품뿐만 아니라 고객을 관리해야 한다. 기업의 이익은 상품에서 나온다기 보다는 고객에서 나오기 때문이다.<sup>10)</sup>

### 3) 관계마케팅의 효익

#### (1) 기업입장에서의 효익

기업의 입장에서 보면 관계마케팅의 첫 번째 효익은 고객을 오랫동안 유지할수록 더 많은 이익을 낼 수 있다는 것이다. 신규고객을 유지하기 위해서 광고비, 판촉비 등의 비용이 든다. 신규고객을 유치하는 것보다 기존 고객을 유지하는 비용이 더욱 저렴하다. 따라서 고객과의 관계를 유지 향상시키는 것은 장기적인 수익성을 확보하는 것이 필수적이다.

두 번째 효익은 고객의 사용량이 증가함에 따라 운영비가 하락한다는 점이다. 고객의 신용조사, 고객자료의 데이터베이스화에는 비용이 많이 들지만 이것은 한번으로 족하다. 기업은 고객과의 경험이 축적 됨에 따라 고객을 효과적으로 대할 수 있게 된다. 즉 기업측과 고객측 양자에게 학습효과가 생기게 되므로 비용이 감소하게 된다.

세 번째로 고정고객으로부터 얻은 효익은 그들에 의한 구전 광고 효과이다. 충성고객은 자신이 애용하는 기업을 다른 사람에게 선전할 것이다. 즉 만족한 고객은 최고의 광고로 볼 수 있다.<sup>11)</sup>

마지막으로 관계마케팅이 기업에 주는 효익은 종업원들의 이직을 감소 효과이다.

10) 이유재, 전계서, pp.543-545.

11) 안석현, 전계 논문, pp.21-22.



이것은 관계마케팅의 간접적 결과이다. 만족한 고객이 많은 회사에서 일하는 종업원들은 스스로에게 자부심이 생기고 회사에 대한 애사심이 증대하여 쉽게 이직하지 않는다. 이직률 감소는 기업과 고객에게 큰 장점이 된다.<sup>12)</sup>

#### (2) 고객입장에서의 효익

고객입장에서는 한 기업과 지속적인 관계를 유지할 경우 장점이 있다. 오늘날은 고객을 단지 소비자로서 보는 것이 아니고 생활자로 보고 있다. 즉 고객의 삶의 질을 향상시키는 것에 기업의 목적을 두고 있다. 고객이 자신의 삶의 질을 향상시키기 위해서는 만족스러운 서비스를 제공한 기업을 계속 이용하는 것이 유리할 것이다. 많은 기업이 단골 고객을 위한 프로그램을 도입하고 있다. 항공사의 마일리지 프로그램, 신용카드사의 누적 포인트 점수제 등이다. 빈번하게 이용회사를 바꿈으로써 품질위험과 비용추가 등이 없이 시간이 지남에 따라 더 높은 서비스를 제공받을 수 있고 기업으로부터 중요한 고객으로 대우를 받을 수 있다.<sup>13)</sup>

#### 4) 관계마케팅의 영역

마케팅은 기업과 고객이 서로 통합될 수 있는 길을 찾는 것이고, 기업이 고객과 관계를 창출하고 유지하는 것이다. 이제 마케팅에서 고객과의 관계구축은 제품이나 서비스마케팅을 불문하고 매우 중요한 것이다. 관계마케팅을 일반적인 입장에서 보면, 이는 마케팅 시스템 전체의 유기적인 협조체제를 구축하고, 이를 통해 장기적이고 안정적인 마케팅 성과를 도모하고자 하는 기업활동이라 할 수 있다. 관계마케팅은 마케팅 시스템에 따라 정부, 협회, 소비자 단체 등과 같은 외부기관을 상대로 한 것, 경쟁회사를 상대로 한 것, 자회사와 같은 관계회사를 상대로 한 것, 기업 내 다른 조직을 상대로 한 것 그리고 일반고객을 상대로 한 것 등으로 구분할 수 있다.<sup>14)</sup>

#### (1) 좁은 의미의 관계마케팅

과거의 마케팅이 고객과의 거래에 초점을 두는 것이었다면, 현재의 마케팅은 고객과의 관계에 초점을 맞추는 것이다. 즉, 지금까지의 기존 마케팅 개념은 경쟁자보다 우월하게 고객을 유인하고, 제품/서비스를 판매함으로써 거래를 완수하면 된다는 사고가 일반적이었다. 이를 다시 말하면 거래마케팅에서는 기업들간의 기술의 차이, 마케팅 능력의 차이, 고객들의 경제수준의 차이 등을 기업의 기준으로 수준에 적합한 마케팅 전략을 수행해 고객들과의 거래를 성사시키면 그만이었

12) 이유재, 서비스마케팅(경쟁우위 확보를 위한 고객지향적 사고), 학현사, 1995. pp.306-307.

13) 신종원, 개방시대 최우선전략은 고객만족, 한국경제신문, 1996/6/3/

14) 곽동성, 강기두, 서비스마케팅, 동성사, 1999. pp.514-515.

다고 할 수 있다. 하지만 기술이 발달하고 고객의 경제수준이 향상되어서 고객의 입장에서는 구매 선택을 하는데 있어 별다른 차이점을 인식하지 못하게 되었다. 그러한 이유로 기존의 마케팅 믹스만으로는 다양화되어 가는 고객의 욕구를 충족 시켜줄 수 없게 된 것이다.<sup>15)</sup>

(2) 넓은 의미의 관계마케팅

지금까지의 마케팅은 기업과 고객과의 관계만을 중심으로 생각했다. 하지만 고객에 대한 서비스의 중요성이 강조되는 시점에서 기업이 상대하게 되는 시장의 영역이 보다 더 확장될 필요성이 생겼다. 즉 기업의 입장에서 마케팅활동과 계획을 수립하는 대상은 기존의 고객시장뿐 아니라 그 외 소개시장, 공급자 시장, 종업원시장, 영향자 시장, 내부 시장 등 관계마케팅의 영역을 크게 확대 시켜서 해석되어야 한다.

(3) 통합적인 관계마케팅

효율적인 마케팅 전략을 구사하는데 있어 기업을 둘러싸고 있는 여러 시장들과 원만한 관계를 유지하는 것이 매우 중요하다. 따라서 관계마케팅이라는 것은 고객과의 관계를 중시하는 협의의 의미와 기업을 둘러싼 시장과의 관계를 중시하는 광의의 의미를 상호 밀접하게 연결시키는 속에서 이룩되어야 한다. 이러한 관점에서 관계마케팅은 보다 더 많은 고객을 유치하고 유지하기 위하여 고객과의 관계뿐 아니라 이러한 관계에 밀접한 영향을 미칠 수 있는 제반 시장들과의 원만한 관계를 유지토록 하는 것이 핵심적 방안이다.<sup>16)</sup>

5) 고객관계의 개발

각 기업의 제품/서비스/상황 등에 따라 어떤 관계전략이 가장 이상적 인지의 여부는 여러 가지 변수에 따라 달라진다. 특히 고객의 수나 제품의 이윤이 크게 좌우한다. 이러한 상황에서 고객들과의 관계를 개선할 수 있는 여러 가지 방안, 즉 관계마케팅 전략의 개발과 관련된 내용은 다음으로 나누어서 말 할 수 있다.

(1) 제품

관계마케팅에서도 가장 중요한 것은 고객들이 원하는 제품을 제공해 주는 것이다. 그러나 고객의 욕구는 정적이기 않으므로 기업은 지속적인 고객의 욕구에 대한 파악이 중요하다. 따라서 마케팅의 입장에서 가장 바람직한 전략은, 지속적으로 변화하는 현재 고객들의 욕구에 맞는 제품이나 서비스를 개발하는 것이지 동일한 제품을 가지고 새로운 고객을 찾는 것은 아니다. 이를 위해서는 고객들의 욕구에 지속적인 관심을 기울이고 제품과 서비스를 계속해서 개발할 필요가 있다.

15) 곽동성, 강기두, 상계서 pp.514-515.

16) 정홍교, 관계마케팅의 활용실태의 문제점 및 개선방안에 관한 연구, 서강대 경영대학원 석사학위논문, 1997, pp.17-18

(2) 종업원

관계마케팅은 기존 마케팅보다 더 많은 사람들의 노력과 기술을 필요로 한다. 보다 많은 서비스와 지원이 필요하다는 것은, 바로 기업의 모든 종업원이 고객의 욕구를 자세히 알아야 함을 의미한다. 라이헬드(Reichheld)는 충성고객을 확보하기 위해서 충성 종업원을 확보하는 것이 중요하다고 주장하면서, 종업원에 대한 적극적인 관리를 주장하였다. 즉, 기업이 오래 재직한 종업원은 시스템에 대해 보다 잘 알기 때문에, 고객을 어떻게 하면 잘 다룰 수 있는지 그리고 개별 고객들과의 개인적 관계를 구축하는 법을 알고 있다. 기업들은 종업원이 해당 직무에 오래 머무를 수 있도록 직무를 설계하고 격려하는 것이 중요하며, 종업원이 고객과 맺고 있는 개별적인 관계의 가치를 주목해야 한다. 17)

(3) 고객

관계마케팅에서 기본적으로 고객과의 관계를 구축을 목표로 하고 있지만, 모든 고객을 대상으로 하는 것은 아니다. 기업 입장에서 관계구축을 추구할 수 있는 고객은 평생가치가 매우 큰 고객이라 할 수 있다. 즉, 고객충성도가 높은 고객을 대상으로 관계를 구축해야 할 필요가 있다.

이를 위해서는 장기적인 관계 구축할 가능성이 높은 고객을 찾아내고, 이를 이용해서 고객들의 제반 특성을 체계적인 데이터베이스로 구축하는 작업이 필요한데 이를 위해서 데이터베이스 마케팅이라는 새로운 개념이 등장하게 된다. 이렇게 만들어진 자료를 이용한 유사한 고객들의 세분 시장을 확인함으로써 기업들은 보다 높은 충성 가능성이 있는 이들에게 적합한 마케팅 기법을 적용하는 것이다.

6) 관계마케팅의 실천 전략

(1) 고객유치단계

고객의 유치단계에서는 효과적인 고객포트폴리오를 구성 할 필요가 있다. 또한 기업에게 장기적 이익을 제공하고 고객에게 지속적인 만족과 신뢰를 쌓아갈 수 있는 올바른 고객을 유치단계에서부터 선별하는 것이 중요하다.

① 고객 포트폴리오 관리

포트폴리오(Portfolio)란 여러 종목으로 구성되는 증권 또는 자산의 집합을 나타낸다. 이 개념을 여러 형태의 고객들이 있는 서비스 기업에 적용하여 서비스 기업이 거래하고 있는 모든 고객들의 구성을 나타내는 것이다. 효과적인 고객 포트폴리오 관리를 위해서는 기업자원과 부합되는 고객 포트폴리오를 구성하고 이를 기초로 기업자원과의 부합성 및 수익성을 고려해야 한다. 이를 다시 말하면 기업

17) 광동성·강기두, 전계서, p.526.

의 생산능력/ 자원이라 함은 물리적 관점이 아니라 인적 자원의 관점에서 평가하여 수익목표, 종업원 관심 유지를 적절하게 부합되는 것을 선택하여 고객 포트폴리오를 구성하여야 한다. 또 한가지는 고객을 상품의 일부로 간주하는 것이다. 고객은 상품의 일부이다. 특히 다른 고객과 시설을 공유해야 할 경우 세분화 전략이 중요하다. 특히 서비스 기업에서는 고객의 구성이 그 기업의 이미지와 서비스 경험의 설계를 결정한다.

② 올바른 고객유치

기업은 장기적으로 이익 창출이 있는 고객을 유치하는 것이 중요하다. 이익이라 해서 반드시 재무적 이익만을 말하는 것은 아니다. 아이디어를 제공하는 고객도 중요하며 기업에게 정문일침을 가해주는 고객이나 개선점 등을 제공하는 고객은 장기적인 이익 창출에 기여하는 올바른 고객이다. 올바른 고객을 유치하기 위해서는 기업은 장기적인 관계구축을 통해 상호 이익을 얻을 수 있는 고객을 선별적으로 유치하는 것이 필요하다. 역으로 말하면 장기적인 이익이 되지 못하는 고객들은 되도록이면 회피하는 것이 좋다.

(2) 고객유치단계

① 관계 모니터링

고객유치단계에서 가장 근본적이 되는 전략은 관계의 모니터링과 평가이다. 관계 마케팅을 위한 준비단계가 끝나고 고객과의 관계를 구축하게 되면 반드시 시간이 흐름에 따라 관계의 질을 모니터링하고 평가해야 한다. 매년 대 고객관계 서베이를 시행하거나, 정기적으로 전화나 대면으로 우량고객과 접촉을 실시하여 계속 모니터링하고 그 결과를 고객 데이터베이스에 추가, 갱신해야 한다.

② 서비스 회복과 불평관리

구매 후 고객과의 관계를 관리하는 데 많은 이슈가 있지만 그 중에서도 실패한 서비스를 회복시키고 불평을 관리하는 것이 가장 중요하다. 서비스는 이질성이 높고 인적 접촉이 많은 상품이므로 실패의 가능성이 매우 높게 내재되어 있다. 따라서 위기를 기회로 만들 수 있는 창조적인 서비스 회복 방법을 찾는 것이 중요하다.

(3) 관계제고단계

관계 제고를 위한 마케팅 전략은 다음 6가지 기능을 수행할 수 있도록 해야 한다. 첫째, 사회적 강화를 제공할 수 있도록 설계해야 한다. 사회적 강화란 고객의 사회적 존경이나 소속 및 유대감에 대한 니즈를 강화하는 것이다.

둘째, 재확신을 주도록 설계해야 한다. 재확신이란 신뢰와 헌신과 관심 등을 의미한다. 구매한 이후 기업은 그 고객과 지속적인 관계를 맺는다면 이러한 관계의 존재가 그 고객에게 재확신을 줄 수 있다.

셋째, 혜택강화를 제공하도록 설계해야 한다. 혜택 강화란 고객에게 왜 그 서비스가 혜택이 있고 이로운지를 설명해 주는 것이다. 고객은 구매 후 불일치를 겪기도 하는데, 이때 서비스 제공자 측에서 제공하는 혜택 강화는 고객의 이러한 불일치를 제거하는 데 도움을 줄 수 있다.

넷째, 문제해결이 가능하도록 설계해야 한다. 단지 상품을 파는 것에만 관심을 가질 것이 아니라, 고객을 영원한 고객으로 만들기 위해서 좋은 서비스 상품을 제공하는 것 외에 혹시 불만이나 문제가 생긴 고객의 문제를 해결해 주는 것이다.

다섯째, 어느 정도의 개인화 된 맞춤 서비스를 제공할 수 있도록 설계해야 한다. 고객의 특정한 니즈를 충족시킬 수 있는 서비스를 주조해 주는 느낌을 받는다면, 고객은 매우 만족할 것이다.

여섯째, 서비스 향상을 촉진시킬 수 있도록 설계되어야 한다. 즉, 충성 고객들에게는 특별한 보상을 제공하거나, 특별한 방식으로 대우받도록 해야 한다.

#### 4. 선행연구

우리나라에서의 서비스에 대한 문헌은 기업 및 산업관련 기관을 중심으로 단행본 형태로 발간되어 왔으며 대학교재의 경우 1980년대부터는 관광경영학 분야에서 관광 및 호텔서비스의 내용으로 개발되고 있다. 1990년대 이후부터 연구논문이 관련 학술지에 게재되고 있는 실정이다.<sup>18)</sup>

이와 같은 연구 논문을 중심으로 살펴보면, 특히 이번 주제와 관련된 여러 가지 관련 선행연구로는 종사원의 직무만족과 관련된 서비스 연구가 있다. 연구에 따르면 서비스업은 종사원의 연출에 의해서 서비스의 품질에 크게 좌우된다고 볼 때 인적사업이라는 표현과 함께 고객을 상대로 서비스라는 상품이 수행되었을 때 진정한 상품으로서의 가치를 갖게 되며, 효력을 발휘 할 수 있을 것이다. 서비스의 품질의 문제는 서비스의 수요의 급격한 증대와 더불어 관리일변도로 편향되어 왔던 유형재의 품질 관리에 대하여 연구자 사이에 불만이 고조되어 새로운 서비스 품질관리에 대한 연구가 시도되었다.<sup>19)</sup> 이러한 서비스의 제공 수준, 즉 품질은 여러 연구자에 의해 종업원의 만족도와 연관성이 높은 것으로 연구되었다. 캐

18) 유시정, 서비스 품질인식에 대한 연구, 경기대 논문집 제 43집 제 1호, 1999, pp.573-602.

19) 장태환, 외식종사원의 직무만족과 서비스 제공에 관한 연구, 세종대학교 석사학위 논문, 1995, p.14.

슬만이 한 연구에 의하면 거의 모든 직무만족 요소 중 특히 작업, 임금, 승진에 관한 종업원의 만족도가 직무성과와 정적 상관관계가 있음을 밝혀냈다.<sup>20)</sup> 물론 이와 같은 학자들의 연구는 접근하는 대상과 관점에 따라 서로 다르게 논의되어 왔지만 한가지 공통점은 서비스 기업 내에서 종업원 역할의 중요성을 입증 할 수 있었으며, 또한 종업원의 만족과 서비스 품질과의 상관 관계가 있음을 알 수 있었다.

관계마케팅은 여러 분야의 학자들에 대해 연구되어 왔으며, 학자들의 관계마케팅에 관한 정의는 그 연구대상 산업과 방법에 따라 차이를 보인다. 코틀러는 단골 고객과의 반복거래 증가 측면에서 관계마케팅을 정의하고 있다. 즉 관계마케팅이란 기업의 마케팅 시스템내의 각종 기관들을 좋은 관계로 결부시킬 수 있는 수단을 찾아 활용함으로써 궁극적으로 고객의 만족을 극대화시키고자 하는 마케팅 활동이라 할 수 있다.<sup>21)</sup>

레오나르드 베리(Leonard Berry)는 서비스산업을 대상으로 하여 관계마케팅이란 소비자와의 관계를 창출하고 유지하고 증진시키는 것이라고 규정하고 있다. 베리와 그레삼(L. L. Berry and L. G. Gresham)은 관계마케팅의 본질과 핵심은 고객 개개인에 관한 관심이다. 즉 관계마케팅이란 고객을 대중의 한 사람으로 간주하는 것이 아니라 거래고객으로 간주하여 서비스를 개인에게 맞게 다듬고, 우아한 감각을 덧붙여 고객으로 하여금 특별한 감정을 느끼게 하는 것을 말한다라고 하였다. 임종완, 김기찬 교수는 전체 산업을 대상으로 하여 관계마케팅이란 교환의 창출을 위하여 마케팅 믹스를 투입하는 미시적 마케팅 영역을 확대하여, 교환의 창출을 가능케 하는 하부구조의 정비를 목표로 하는 그 주요 수단으로서 관계 개념을 도입한 마케팅 접근법이라고 정의하였다.<sup>22)</sup> 그리고 이수동, 임채운 교수는 관계마케팅이란 4P이외의 보다 거시적인 마케팅 시스템과의 관계를 형성함으로써 매출액을 증가시킬 수 있는 활동이며 기업의 범위 밖에 있으면서 기업의 운영에 영향을 미치는 제반 거래 주체들과의 관계를 유기적으로 조정관리 하는 작업이라 하였다.<sup>23)</sup>

이와 같이 관계마케팅에 관한 학자들의 연구는 접근하는 대상에 따라 관점에 따라 서로 다르게 논의되고 있다. 하지만 모든 학자들의 공통적 의견은 시장세분

20) 정용직, 외식종사원의 직무만족과 서비스 제공 수준 및 고객만족에 관한 연구, 경희대학교 석사학위 논문, 1999, pp.10-15.

21) 박영식, 구매자와 판매자간의 관계마케팅 발전 방안에 관한 연구. 건국대 경영대학원 석사학위논문, 1998, pp.29-31.

22) <http://www.centerworld.com/acad/prof/kimkc/rel-mktg/>

23) 박영식, 전개논문. pp.31-32.

화가 진행 될수록 시장은 불특정다수가 아니라 특정 소수가 될 것이며, 따라서 앞으로 마케팅 활동은 특정 소수의 목표 고객과의 적절한 관계 구조 속에서 이루어져야 한다는 것이다. 이러한 과정에서 각 마케팅 활동은 현재의 개별적인 경쟁과 투쟁중심의 마케팅 활동에서 점차 시스템적 이고 협력의 행동 방식으로 고객과의 관계 구축을 통해야만 기업이 살아 남을 수 있음을 말하고 있다.

### III. 외식서비스조직이 종업원에 미치는 영향

#### 1. 서비스와 종업원

제록스사의 한 서비스 엔지니어가 고객에게 제록스 복사기를 배달했을 때, 고객이 복사기를 놓아 둘 만한 탁자가 필요하다는 것을 눈치챈다. 고객이 그 탁자를 주문하지 않았지만, 그는 가까운 백화점에 가서 적당한 탁자를 65달러에 구입해서 가져다주자 고객은 매우 기뻐하였으며, 서비스 엔지니어 또한 덩달아 기분이 좋았다.<sup>24)</sup>라는 이야기가 있다. 이러한 고객을 만족시키고 고객과의 관계를 구축하는데 있어서 서비스 직원의 역할을 보여주는 대표적인 예라 할 수 있다. 즉, 고객과의 접점에 있는 서비스 제공자들이 자신이 대표하고 있는 조직의 성공에 매우 중요하며, 고객의 욕구를 이해하고 고객이 요구하는 것을 실시간으로 알아낼 책임이 있다는 것이다. 많은 회사에서 점점 종업원의 중요성이 인정되고 활용할 수 있는 인적자원관리에 초점을 맞추고 있다.

고객이 서비스에 만족을 못하는 여러 가지 요인 중 종업원에서 원인이 되는 부분은 고객의 기대에 부응하여 시스템화 된 구체화된 서비스가 고객에게 전달되지 못하는데 있다. 또한 전달되더라도 서비스를 제공함에 있어 수행에 있어서의 문제가 발생된다고 한다. 이러한 서비스 종업원의 핵심적인 역할의 초점을 맞추어 효과적 고객 지향적인 서비스를 제공할 수 있는 전략을 개발할 수 있도록 하여야 한다.

##### 1) 종업원 만족과 고객만족

서비스 조직에서 흔히 직접 고객을 접대하고 있지 않더라도 어떤 누군가에게 서비스하고 있다라는 말이 있다. 이는 점점 직원과 이들을 뒤에서 지원하는 직원 모두 서비스 조직의 성공에 결정적으로 중요하다는 것을 의미한다. 서비스 조직

24) 윌리엄 A. 밴드, 고객을 위한 가치창조, 삼성경제연구소, 1994, p.103.

의 종업원이 중요한 이유는 이들이 곧 서비스이며, 고객의 눈에는 서비스 기업 그 자체가 종업원이기 때문이며, 이들이 마케터이기 때문이다.<sup>25)</sup> 많은 경우 점점 종업원이 곧 서비스이다. 대부분의 인적서비스에서 점점 직원 단독으로 전체 서비스를 제공한다. 서비스 제공물이 바로 종업원이다. 그래서 서비스를 향상시키기 위해 종업원에게 투자하는 것은 제조업체가 제품 개선을 위해 투자하는 것과 같은 것이다.

벤자민 슈나이더와 데이비드 보웬의 연구에 의하면 만족한 종업원이 만족한 고객을 창출하고, 만족한 고객이 다시 종업원의 직무 만족을 강화한다는 구체적인 증거가 존재한다. 어떤 이는 서비스 종업원이 행복하지 않다면 고객 만족은 달성되기 어렵다고 한다. 또 다른 선행연구를 통해 보면 서비스를 강조하는 조직 풍토와 종업원 복지를 강조하는 조직 풍토가 서비스 품질에 대한 고객의 전반적인 지각과 높은 상관관계가 있으며 이는 종업원이 조직 내에서 경험하고 있는 서비스 존중 풍토와 인적자원관리가 고객이 경험하는 서비스에 반영된다는 것이다.<sup>26)</sup>

유사한 개념으로 고객만족이 종업원의 이직률과 밀접한 관련이 있다고 한다. 고객만족도가 가장 높은 매장에서 근무하는 종업원의 이직률이 고객 만족도가 가장 낮은 매장에서 근무하는 이직률보다 매우 낮다고 한다.<sup>27)</sup>

라이더 트럭에 의한 연구에 의하면 회사가 부정적인 인적자원관리로 종업원을 억압하면 종업원은 낮은 동기부여와 불만족으로 반응한다고 한다. 궁극적으로 종업원의 긴장 수준은 나쁜 품질의 서비스와 부정적인 고객 반응으로 이루어진다는 것이다.

위의 연구를 통하여 종업원의 만족은 서비스 조직에서 서비스를 제공함에 있어서 가장 원천이 되는 요소임을 알 수 있으며, 이는 다시 고객의 만족과 고객유지를 이어주는 중요한 끈으로 기업의 생존과 깊은 관계의 연관성을 가지고 있음을 나타내고 있는 예라고 할 수 있다.

## 2) 종업원과 서비스 품질

서비스의 품질은 모두 크게 5개의 차원으로 나눌 수 있는데 신뢰성, 반응성, 보장성, 공감성, 유형성이 있다. 이런 서비스 품질은 서비스 종업원에 의해 직접적 영향을 받는다. 신뢰성이란 서비스가 잘못 되었거나 착오가 있을 때, 그것을 제대로 돌아가게 하고, 서비스 회복을 위한 조치를 취하기 때문에 서비스를 제공하는 점점 종업원에 대한 신뢰가 중요하다. 서비스의 반응성은 점점 종업원의 고

25) 전인수, 서비스마케팅, 도서출판 석정, 1998, p.379.

26) 정용직, 전개논문, p.10.

27) 김정배, 호텔기업 종사원의 직무만족과 그 영향에 관한 실증적 연구, 경남대학교 박사학위 논문, 1993. p.30.



객을 도우려는 의지와 서비스 제공의 신속성이 반응성에 대한 고객의 지각에 직접적으로 영향을 미치기 때문에 중요하다. 어떤 직원이 고객에게 즉각적이고 효과적인 도움을 주지 못한다면 서비스의 반응성이 떨어져 서비스 품질이 떨어지게 되는 것이다.

서비스 품질의 보장성은 자신의 신뢰와 신용을 고객에게 심어주고, 전달하는 능력에 달려 있다. 조직에 대한 평판이 도움을 주기는 하지만, 결국에는 고객을 직접 대면하는 종업원이 조직에 대한 신뢰를 확인시키고 구축하며, 그 평판에 손상을 입히기도 하고 신뢰를 망치기도 하므로 서비스 조직의 경우, 신용과 신뢰는 전적으로 종업원의 행동에 달려 있다.

조직이 종업원을 무시하고 고객에게 '사려 깊고 개별적인 주의'를 제공하는 것은 불가능하다. 공감성이란 개별 고객이 필요로 하는 것을 제공하는데 주의를 기울이고, 경청하며, 순응하고, 그리고 융통성을 발휘하는 것을 의미한다. 종업원의 외모나 복장은 직원과는 별개인 많은 다른 요소들(서비스 시설, 장식, 소책자, 사인)과 함께 품질의 유형성에 중요한 영향을 미친다.<sup>28)</sup>

## 2. 서비스 조직과 종업원의 관계

### 1) 서비스에서의 인간의 중요성

서비스산업은 근본적인 출발이 노동 집약적이고 인간 중심적이다. 서비스를 창출하기 위해 서비스 제공자와 고객인 인간들이 상호 작용을 하고 있다. 서비스가 생산과 소비가 동시에 발생하며 그 과정에 고객이 참여하기 때문이다. 고객은 서비스 생산과정에 생산자로서 또 소비자로서 참가한다. 그 과정에서 판매자(종업원)와 고객의 강한 상호작용이 발생하게 된다. 따라서 고객의 행동 패턴이 서비스 산출과정에 영향을 미치고 서비스 제공자인 종업원의 행동 특성이 또 고객만족에 큰 영향을 미친다. 서비스에 대해 고객이 만족하려면 양자간의 상호 관계나 작용이 원활하게 이루어지도록 관리하여야 한다.<sup>29)</sup> 실제 서비스 종업원과 고객과의 관계는 서비스(Service)라는 말과 Servant, Server, Servitor 등으로 표현되는 과거의 서비스 제공자의 사회적 신분 용어를 연관 시켜보면 양자간의 관계의 일면을 볼 수 있다.

물론 서비스에서 서비스 제공자와 고객이라는 관계를 떠나 인간적인 측면에서 발생하는 여러 가지 문제가 사례별로 무수히 많이 발생할 수 있다. 또 그런 문제가 가시적으로 나타날 수도 있고 나타나지 않고 잠재해 있을 수도 있다. 여하튼 종

28) 전인수, 전계서, pp.383-385.

29) 이유재, 전계서, pp.383-386.

업원과 고객간의 상호 작용이 서비스의 질의 인식에서 매우 중요한 영향을 미치는 만큼 서비스 기업은 관리적 측면에서 이를 접근해 가지 않으면 안된다. 이에 서비스 마케팅에서 인간적 요소의 중요성을 인식하고 이에 대한 연구도 활발하다. 이러한 연구 결과 나타난 것이 지금 우리가 연구하고 있는 관계마케팅도 서비스에서 인간적 상호관계의 중요성을 부각시킨 새로운 마케팅 기법인 것이다.

먼저, 서비스 종업원부터 살펴보자. 종업원은 고객을 위해서 서비스 기업이 창출하는 서비스를 제공하는 사람이다. 모든 기업에서 종업원이 다 중요하지만 특히 유형적 제품의 단서가 없거나 종업원의 행동이나 태도를 보고 서비스 기업의 인상을 갖게 되는 경우는 더 그렇다. 이들은 서비스 생산의 일을 할뿐만 아니라 운영, 마케팅의 일도 수행한다. 공식적으로 판매원으로 서비스 질 인식에 결정적인 영향을 주므로 이들이 얼마나 효과적으로 또 효율적으로 서비스를 잘 수행하느냐에 따라 서비스 기업의 성패가 좌우된다.

한편으로 중요한 다른 요소는 바로 고객인데 서비스 종업원과 고객간의 관계뿐만 아니라 다른 고객간의 관계도 고객의 서비스 질 인식에 영향을 주기 때문이다. 고객은 다른 고객과 서비스 기업이나 서비스 질에 대해서 서로 이야기를 나눈다. 그런 과정에서 직접적인 접촉을 갖지 않더라도 그들의 행동과 태도에서 서비스의 전반적인 평가를 내리기도 한다. 특히 동시에 여러 명이 서비스를 받은 경우 각각의 행동이 다른 고객에게 영향을 내리는 경우가 있다. 따라서 서비스에서 인간이 차지하는 비중이 매우 높다고 할 수 있다.

**2) 서비스 조직에서의 인적자원관리**

서비스 조직의 성패는 인적자원을 얼마나 잘 관리하느냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 그래서 서비스 종업원을 모집, 선발, 훈련, 배치하고 동기를 부여하는데 크게 신경을 쓰는 이유도 거기에 있다. 서비스 기업에서 일하는 사람들은 각기 다른 사회적 환경에서 독특한 욕구와 동기를 가진 사람들이다. 이들은 개인으로서 자신이 갖고 있는 욕구와 기업의 사업 욕구가 같이 맞아떨어질 때 기업을 위해 자신의 모든 에너지를 쏟으려할 것이다. 이를 뒤집어 설명하면 서비스 조직이 종업원 개인을 위해 적정한 환경을 만들어 주면 그들은 기업을 위해 모든 노력을 한다는 의미이다. 바로 이러한 사고는 서비스 기업이 고객뿐만 아니라 종업원에게도 스스로 마케팅 해야 한다는 주장을 합리화시키는 배경이 된다. 30) 서비스 기업은 자신의 성장욕구와 서비스 과업에 잘 맞는 사람 중에서 필요한 인원을 뽑아야 한다. 실제 경험이나 전문기술은 없어도 일을 하고 싶어하고 서비스에 흥미를 강하게 느끼는 사람들을 뽑아 훈련시켜 일을 시키면 매우 성과가 높은 예가 많다. 따라서 서비스 기업은 그러한 종업원들의 삶에 대한 욕구와 내적 에너지를

30) 정헌배· 김희철, 지구촌 마케팅, 법문사, 1997. pp.77-78.

이해하고 그들이 성취감을 얻을 수 있고 기회를 제공하고 일을 설계하는 게 무엇보다 중요하다.

서비스 기업에서 종업원의 인간적인 요소가 고객의 서비스 평가와 재 구매에 영향을 미치므로 서비스 기업에서 인적자원관리가 중요한 것이다. 서비스에서는 고객과의 상호관계 유지가 중요하며 그것이 고객만족의 목표를 달성하는 중요한 전제가 된다. 따라서 종업원의 역할과 중요성을 인식하고 고객과의 친밀한 관계마케팅을 전략적으로 수행할 수 있는 적절한 종업원의 채용, 능력의 개발, 필요한 지원 시스템의 제공 및 활용을 통하여 인적 자원관리가 계속적으로 발전할 수 있도록 하여야 한다.

### 3. 서비스 조직과 고객과의 관계

고객은 시대가 변함에 따라 서비스 조직에 갖는 욕구와 기대는 매우 다양하며, 그 변화의 속도 또한 매우 빠르다. 이런 고객을 응대하는 종업원은 조직을 대표하는 대표자로서 고객에게 응대하여 서비스를 제공하게 된다. 서비스 접촉에서 고객과 종업원이 직접 만나게 되므로 하나의 사회적 상호작용이 발생하게 되는데, 고객과의 접촉은 서비스 조직과 환경간의 자원이 교환되는 기본구조를 형성하게 된다.

서비스조직에서 고객과의 접촉은 종업원과 고객간에 서로 상호 쌍방의 커뮤니케이션을 기초로 발생되며 이러한 상호 작용은 일종의 계약이라 할 수 있다. 이런 계약을 통해 고객은 서비스 조직으로 하여금 서비스를 수행할 권한과 의사결정권을 위임하는 것이다. 물론 이럴 경우 계약은 묵시적일 수도 있고 명시적일 수도 있다. 이러한 계약을 통해 양자는 행해야 할 행동과 그것을 통해 일어날 일에 대한 올바른 예측을 할 수 있다. 서비스 조직과 고객간의 관계에서는 비용이 발생한다. 쌍방이 자원교환을 위해 상대를 선택하는데 비용과 에너지가 필요하다. 일반적으로 서비스 조직과 고객과의 관계에서 조직과 고객과의 관계의 정도가 밀접할수록 교환되는 자원의 질도 높고, 고객의 서비스 제공자에 대한 의존도 또한 높아지게 된다. 이런 경우 많은 정보와 높은 비용이 소요된다. 반대로 고객과의 관계가 낮은 서비스에서는 거래되는 자원의 가치가 낮고 자원의 교환도 한정적이다. 이런 경우 고객이 서비스 제공자에게 의존하는 정도도 비교적 낮다고 할 수 있다. 따라서 고객과의 관계가 밀접한 서비스에서는 고객이 서비스 시스템에 참여하여 그 과정의 일부가 되므로 서비스 설계 시 고객이 생산의 투입요소가 되므로 고객의 반응이나 동기를 반드시 고려해야 한다. 31)

31) 박상수, 전계서, pp.225-229.

서비스 기업에서 고객은 서비스의 생산자로서의 의미를 갖는다. 또한 서비스의 사용자이면서 서비스에 영향을 미치는 영향자이다. 즉, 서비스에서 고객은 서비스의 생산자, 사용자, 영향자로서의 역할을 수행하는 것이다. 서비스에서는 고객을 여러 가지로 참여 시킨다. 우선 고객 자신이 서비스를 받기 전에 자료를 제공하거나 문제를 제시하는 방식으로 하여 서비스 생산에 참여하거나, 셀프서비스 등처럼 종업원처럼 생산에 직접적으로 참여하기도 한다. 이러한 방안은 고객에게 동기부여, 흥미, 즐거움 등을 부여할 수 있게 된다. 다른 방안으로 고객에게 서비스 마케팅에 참여할 수 있도록 하는 것이다. 즉, 다른 고객에게 서비스를 전하는 구전이나 조회 대상으로 서비스에 참여토록 하는 것이다. 이러한 서비스의 생산, 소비, 마케팅, 유통등에 고객이 참여함으로써 서비스 조직과 고객과의 유대 강화가 더 밀접하게 될 수 있을 것이며, 조직의 고객의 욕구에 대한 파악이 더욱 용이하게 되어 고객만족을 추구할 수 있는 기반이 될 수 있는 것이다. 32)

#### IV. 결 론

현재 우리의 경제가 어렵고 문제가 투성이라는 말은 여기 저기서 나오고 있다. 수출은 부진하고 세계화, 국제화를 소리지르던 해외투자 붐도 한풀 꺾였다. 지나친 고도 성장 속에 양으로만 몸을 부풀리기에 열을 올렸던 우리의 기업들은 이제 질적 성장의 필요성을 실감하고 있는 실정이다. 이에 최근 상품의 질이 아니라 고객의 질로 승부하든가 또는 시장점유가 아니라 고객점유를 제고하라는 등 고객만족, 고객감동이라는 많은 용어를 듣고 있다. 이것은 기업이 시대의 변화 흐름에 따라 경영마인드가 바뀌었음을 보여주는 한 예라 할 수 있다.

이번 연구를 통하여 질적 성장을 위한 제시 방법 중 하나가 고객을 어떠한 의미로 파악하고 그 중요성을 느끼는 것이다. 연구에 의하면 우리가 기존에 가지고 있던 소비자는 고객의 아주 작은 일부분이라는 것이다. 현재와 미래의 고객은 단지 소비자가 아닌 기업과 관련된 모든 외부.내부 환경이 고객이 되는 것이다. 다시 말하면 기업에게 고객의 범위는 갈수록 넓어지고 있다. 이 넓은 고객 가운데서 기업에게 수익과 관계를 유지할 수 있는 고객을 찾아서 확보하는 것이 기업의 생존과 관련된 중요한 일이라 생각한다.

고객에 대한 구성이 이루어지면 고객을 감동시킬 수 있는 철학과 실천 방안이 필요하다. 고객 감동의 실천 방안으로 이번 연구에서 조사한 관계마케팅이 미래적

---

32) 최덕철, 전개서, pp.310-312.

이고 거시적인 방안이라 생각한다. 기존 마케팅 기법과 달리 현재의 고객에 관한 수익성뿐만 아니라 기업의 미래 유지, 성장, 존속 시킬 수 있는 마케팅 기법이라는 것이다.

또한 이러한 관계마케팅을 고객만족의 전략으로 활용하기 위해서 서비스부문의 복합적인 문제성을 인식하고 이러한 서비스를 생산함에 있어 기초가 되는 종업원에 대한 기초적인 이해와 조직의 필요성을 인식하는 것이 관계마케팅을 전략적으로 성공시키는 가장 밑받침이 되는 요소임을 알 수 있었다. 그러므로 기업에서는 글로벌의 경쟁시대에 생존하고 앞에서 말했듯이 질적인 성장을 지속시키기 위해서는 다음과 같은 사항을 추진해야 한다.

첫째, 기업의 종업원에 대한 이해와 신뢰

둘째, 최고 품질의 서비스 생산해서 고객에게 감동을 줄 수 있는 기업조직 문화의 창달

셋째, 지속적이고 계속적인 서비스의 노력과 관심

위와 같은 세 가지 사항이 가장 기초적인 요소가 되어 유기적인 서비스 조직을 구축하여 관계마케팅의 실질적 전략을 추구함에 튼튼한 바탕이 될 수 있도록 하여야 한다. 만약 이러한 기초가 이루어지지 않은 상태에서 구호적인 관계마케팅의 전략 도입은 기업에 아무런 도움을 주지 못하는 결과를 가져 올 것이다.

이번 연구는 기본적인 관계마케팅의 선행 연구자들의 자료와 참고서적을 토대로 연구하였다. 거의 모든 문헌에서 관계마케팅을 최고의 마케팅 기법으로 설명하고 있었다. 하지만 이러한 관계마케팅의 이론이 실제로 고객에게 얼마만큼의 만족을 주고 있는 지에 관한 결과는 제시되어 있지 않았다. 물론 마케팅은 결과를 수치적으로 100% 제시하는 것은 어쩌면 불가능할 지 모른다. 그러나 모든 제도에는 장, 단점이 존재할 수 있다. 하지만 잘 훈련된 종업원과 이러한 종업원에게 지원할 수 있는 서비스 조직을 유기적으로 발전시켜서 관계마케팅을 추진한다면 고객 개개인에게 알맞은 관계가 설정되는 진정한 고객만족을 추진할 수 있으리라 생각한다.

### 참고문헌

- 곽동성·강기두, 서비스마케팅, 동성사, 1994.
- 김병식, 조직행동론, 형설출판사, 1997.
- 김석희, 경영조직론, 무역경영사, 1995
- 윌리엄 A.밴드, 고객을 위한 가치 창조, 삼성경제연구소, 1994.
- 이유재, 서비스마케팅(경쟁우위 확보를 위한 고객지향적 사고), 학현사, 1995.
- 이유재, 서비스마케팅(제2판), 학현사, 1999.
- 전인수, 서비스마케팅, 도서출판 석정, 1998.
- 정헌배·김희철, 지구촌마케팅, 법문사, 1997.
- 채서일, 마케팅원론, 학현사, 1994.
- 김정배, 호텔기업 종사원의 직무만족과 그 영향에 관한 실증적 연구, 경남대 박사논문, 1999.
- 박용식, 구매자와 판매자간의 관계마케팅 발전 방안에 관한 연구, 건국대 석사논문, 1998.
- 안석현, 서비스업에 대한 대고객 관계마케팅의 전략적 고찰, 연세대 석사논문, 1997.
- 유시정, 서비스 품질인식에 대한 연구, 경기대 문집, 1999.
- 장태환, 외식종사원의 직무만족과 서비스 제공에 관한 연구, 세종대 석사논문, 1995.
- 정용직, 외식종사원의 직무만족과 서비스제공 수준 및 고객만족에 관한 연구, 경희대 석사논문, 1999.
- 정흥교, 관계마케팅의 활용실태의 문제점 및 개선방안에 관한 연구, 서강대 석사논문, 1997.
- 신종원, 개방시대 최우선 전략은 고객만족, 한국경제신문, 1996/6/3.
- [http://www. Diamond.co.kr/sabo/sa989010/](http://www.Diamond.co.kr/sabo/sa989010/)
- <http://www.kmarketing.co.kr/mag/199912>
- <http://www.centerworld.com/acad/prot-kimkc/reo-mktg/>

**ABSTRACT**

**A study on organization's effect on employers in  
foodservice industry.**

Jong-hoon Kim · young-il Kyong · Han-na Park

This study is to show the importance of customer and to define the customer's meaning in food industry. According to previous research, a consumer is a very small part of customer. At present and in the future, a customer is not only a consumer but all of interior and exterior environments related to a company. However the scope of customer has been extended eventually. Therefore, it is important for a company to find out and secure the proper customer giving profit.

This study considers a relative marketing as a way to impress a customer. It is a useful marketing technology to make profits and company's growth. And to achieve a relative marketing successfully, it is necessary to perceive a fundamental understanding and building an organization for workers.

Therefore, this study propose that a company would accomplish followings to continue a quality growth.

First, Understanding and confidence about workers

Second, Building the culture of a company's organization impressive to a customer.

Third, Continuing effort and interesting about service.

In conclusion, a company will accomplish a customer satisfaction successfully through developing a service organization and performing relative marketing.

3인 익명심사 畢

2002년 02월 23일 논문접수

2002년 04월 10일 최종심사