

# 서비스 품질 관리에 관한 사례연구

- Life Stylist 현대백화점을 중심으로 -\*

김진규 · 박현정 · 이창배 · 김 신 · 이은미

서울대학교 대학원 경영학과

김수욱

서울대학교 경영대학 교수

우리는 고객의 입장에서 생각하고 행동하겠습니다.  
우리는 고객의 풍요로운 삶을 위해  
끊임없이 우리 자신을 변화시켜 나가겠습니다.  
우리는 미래의 꿈을 고객과 함께 실현해 나가겠습니다.

- 현대백화점 고객현장 중에서 -

## 1. 서론

### 1.1. 연구목적 및 연구방법

현대백화점은 “새로운 가치와 미래창조”라는 경영이념 아래 고객의 행복과 주주와 구성원의 감동, 사회적 책임의 이행을 경영활동의 근간으로 하여 삶의 풍요로움을 만끽할 수 있는 “21세기 신생활 문화 창조”라는 경영목표를 가지고 최고의 상품 및 서비스로 고객감동을 실현함으로써 사회에서 사랑 받는 기업, 기쁨을 주는 기업이 되고자 전사적인 서비스 품질 관리를 지속적으로 실시함으로써 최고의 명품 백화점이라는 위치를 고수하고 있는 백화점이다.

본 연구는 국내 백화점 사업 부분에서 우수한 서비스 품질 사례를 보여줌으로써 명품백화점의 확고한 위치를 차지하고 있는 현대백화점의 서비스 품질 시스템에 대한 사례를 분석하여 급격한 경쟁환경의 변화와 소비자 변화에 대응하고 지속 가능한 경쟁력 우위를 유지하기 위해 서비스 품

---

\*본 연구는 서울대학교 경영대학 경영사례센터의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

질을 어떻게 관리해야 할 지에 대한 시사점을 도출해보고자 한다.

앞서 언급한 본 연구의 목적을 이루기 위하여 현대백화점의 서비스품질 관리 사례에 대한 분석을 크게 3부분으로 나누어 살펴보고자 한다.

첫째, 현대백화점이 속해 있는 유통산업 및 백화점 산업의 경쟁상황과 소비자 환경변화를 살펴봄으로써 현대백화점의 서비스품질 관리의 필요성을 타진해 보고, 두 번째로는 현재 실행되고 있는 현대백화점의 서비스품질 관리에 관한 프로그램에 관한 전반적인 사항들을 살펴봄으로써 경쟁사 대비 차별적 경쟁력을 찾아보고자 한다.

마지막으로는 현대백화점의 서비스품질 관리의 피드백, 관리조직, 관리성과를 살펴보고 보다 나은 서비스품질 관리를 위한 평가 및 시사점을 도출하고자 한다.

## 2. 본 론

### 2.1. 회사 개요

3색의 인상적인 로고와 고급 이미지로 고객들의 인상에 새겨진 현대백화점은 유통, 레저, 문화, 영상사업에 걸쳐 고객과 함께 하는 종합 생활문화 기업이다. 1971년 설립 이래 백화점으로 대표되는 소매 유통 부문과 여행 호텔 중심의 레저 부문을 기반으로 성장하여, 현재에는 홈쇼핑과 인터넷 쇼핑몰로 구성되는 온라인 유통, 단체급식 및 외식사업, 물류업, 유선방송사업 등으로 사업영역을 확대하였다. 최근에는 사업부문의 분할과 경영권 양도 등 사업 합리화를 통해 한 차원 높은 고객만족경영을 실천하고 있다.

#### 2.1.1. 기업의 성장 및 발전

현대백화점의 전신은 1960~70년대 한국경제와 현대그룹의 성장 속에서 태동한 금강개발산업이다. 금강개발은 현대건설의 부동산 관리 및 호텔 운영권을 인수해 회사를 설립하여, 중동사업 슈퍼마켓 관계회사 설립을 통해 경영규모를 확대하여 유통업체로서의 기반을 다져나갔다. 70년대 말부터 시작된 제 2차 석유파동, 극심한 정치혼란, 중동건설 경기의 급격한 퇴조에 따라 한때 경영 위기를 맞았으나 관계사 합병에 의한 재무구조 개선, 영업조직 체제 정비와 시스템 개선으로 내실을 다짐으로써 격동의 시기를 극복하면서 신규투자와 새로운 사업에 대한 준비도 병행하였다.

금강개발은 1980년대 초부터 백화점 사업을 구상했다. 1985년 12월 개점한 현대백화점 압구정본점은 그 결정체이다. 현대백화점 압구정본점을 통해 금강개발이 비로소 본격적으로 유통업의 대들보를 세우며 백화점업계에 진출했다는 의미 외에, 1천억 원대의 기업으로 등극함에 따라 그 동안의 그룹 의존도를 탈피할 수 있었다.

1994년부터 추진한 변화와 혁신 프로그램을 통해 금강개발은 내실 강화와 사업 규모의 대확장을 이룩했고, 경영방식도 기업중심에서 고객중심으로 전환했다. 금강개발은 '혁신비전 2001' 선포와 함께 의식개혁, 팀제개편, 인재 양성 제도의 개선, BPR, CRM, 품질경영, 지식경영으로 이어지는 대대적인 개선 작업을 진행했고 이를 바탕으로 마케팅, 서비스 등 전 분야에서 괄목할 만한 성과를

〈표 1〉 연혁

1971. 6	금강개발산업(주) 설립
1977. 8	현대쇼핑센터 개점(現 현대백화점 울산 동구점)
1983. 1	울산다이아몬드 호텔 개관(現 호텔현대 울산)
1985. 12	현대백화점 압구정점 개점(現 현대백화점 문점)
1999. 4	현대그룹에서 계열분리
1999. 11	신 C.I.선포
1999. 12	(주)G-NET(단체급식사업)설립, (주)e-현대백화점 설립
2000. 4	주식회사 현대백화점으로 상호변경
2000. 5	COEX Mall 개발 및 오픈
2001. 1	(주)호텔현대 법인 설립
2001. 5	(주)현대홈쇼핑 법인 설립
2001. 6	(주)현대 지-네트 법인명 변경
2002. 11	(주)현대백화점, (주)현대백화점H&S 2개 법인 분리
2003. 2	계열회사 (주)한국디지털케이블미디어센터 계열분리
2003. 7	계열회사 (주)Hmail 계열분리
2003. 7	현대백화점 부평점 폐쇄
2003. 8	현대백화점 중동점 개점
2004. 6	(주)호텔현대 인적분할
2004. 7	신설법인인 (주)월드 신규계열편입
2005. 1	계열회사 (주)현대지-네트가 (주)현대푸드시스템으로 상호변경
2005. 1	현대백화점 반포점 폐쇄

출처: 현대백화점 사업보고서, 각년도

거둬 유통업계 2위 기업으로 급부상했다.

IMF 체제에서 현대백화점은 선택과 집중이라는 양면 전략을 동시에 구사하였다. 백화점 추가 개점과 함께 'G-net' 및 'USFI'의 설립, 인터넷사업의 확대와 홈쇼핑사업 진출 등이 선택전략이고, 할인점 사업의 검토 대상 제외와 호텔 현대 독립 등의 사업 구조조정 작업은 집중전략이었다.

금강개발은 1999년 4월 현대그룹으로부터의 분리 발표와 새로운 경영체제의 출범을 계기로 잇따른 변화를 추구했다. 1999년 11월 CI를 새롭게 제작 선포한 데 이어, 2000년 4월에는 현대백화점(주)로 사명을 바꾸었다. 또한 국내외 경제 및 유통 환경의 변화에 따라 이전까지 성장에 초점을 맞춘 '혁신 VISION-2001'을 보완하여 뉴밀레니엄의 새로운 포부를 담은 '창조 비전 2006(Creative Vision-2006)'을 발표하면서 21세기를 맞이하였다.

2001년 현대호텔 물적 분할에 이어 현대백화점H&S 인적 분할, 인터넷 쇼핑몰 사업부문의 양도 등을 통해 사업부문별 경영의 전문성을 확보하고 경영 효율성을 제고시키는 노력을 통해 새로운 도약을 위한 발판을 마련하고 있다.

### 2.1.2. 경영 방침 - Life stylist 현대백화점

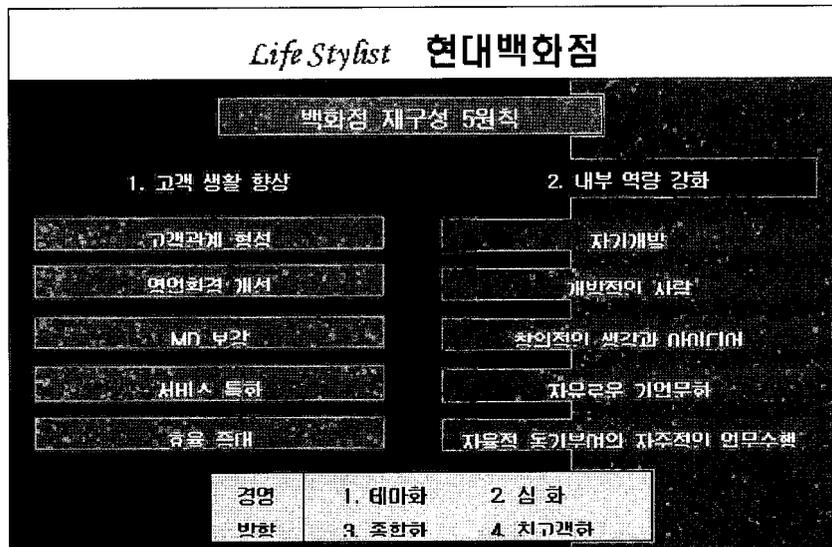
현대백화점은 1980년대 생활패션 문화 백화점을 지향했고, 1990년대에는 신뢰 받는 종합 생활 문화기업, 그리고 2000년도 초기에는 신생활 문화기업을 비전으로 고객에게 다가섰다. 특히 지난

2003년부터 앞선 생활의 제안자를 표방해 고객의 생활을 제안하는 Life Stylist로서 고객생활 향상과 내부역량 강화를 경영방침으로 삼고 있다. 이는 단순히 상품을 파는 곳이 아닌 새로운 생활문화 제안과 고객의 성공을 돕는 Life Stylist로서 고객의 다양한 Life Style에 가치를 더하며 또한 중소기업의 활성화와 지역사회를 위한 자선활동 등도 적극적으로 펼쳐 사회적 책임을 다하고 고객의 생활을 더욱 풍요롭게 해 나간다는 것이다.

이를 위해 '고객 생활 향상'과 '내부 역량 강화'라는 방침을 두고 있다. '고객생활향상'은 고객에게 단순히 이미 만들어진 상품을 제공하는 것이 아니라 그 상품을 통해 영위되는 고객의 생활전반에 문화를 제공하고자 하는 것으로 고객관계 형성, 영업환경 개선, MD 보강, 서비스 특화, 효율 증대 등을 통해 고객이 향유하는 삶의 질을 좀 더 높이고자 한다.

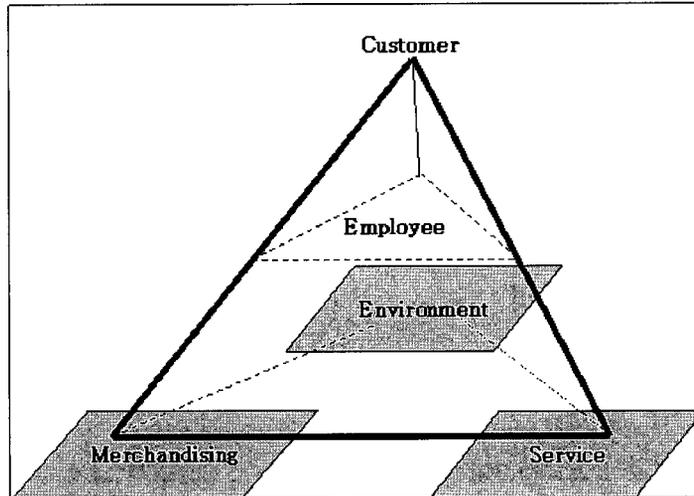
'내부역량강화'는 고객에게 풍요로운 생활을 제안하기 위해 현대백화점 구성원의 생활제안능력과 전문성을 높이는 것으로 자기 개발, 개방적인 인격형성, 창의적인 생각과 아이디어, 자유로운 기업문화, 자율적 동기부여로 자주적인 업무수행 등을 통해 전 직원이 맡은 분야의 전문가가 될 수 있도록 하고 있다. 이를 위해 점점에 근무하는 직원에게는 다양한 방면의 전문적 지식과 교양을 함양할 수 있는 플러스 교육, CS 향상 교육, 교양강좌 등을 정기 실시하여 고객의 'Life Stylist'를 육성하고자 한다.

'Life Stylist 현대백화점'이란 결국 새롭게 정제된 문화적 감성으로(Selected), 언제나 고객 곁에서(Friendly), 고객 삶에 질적 풍요로움을 제공하고(Quality of life), 고객이 동경하는 향상된 삶을 실현하는(Up-grade Life) 아름다운 생활 제안자를 뜻한다. 이 중 백화점 구성의 5요소를 CEMSE (Customer, Environment, Merchandising, Service, Employee)로 보고 경영방침에 접근하고 있다. Environment(환경), Merchandising(상품), Service(서비스) 부분은 현실적으로 경쟁사와 차별화하



출처: 현대백화점, 한국능률협회 발표 자료(2005)

<그림 1> 경영방침



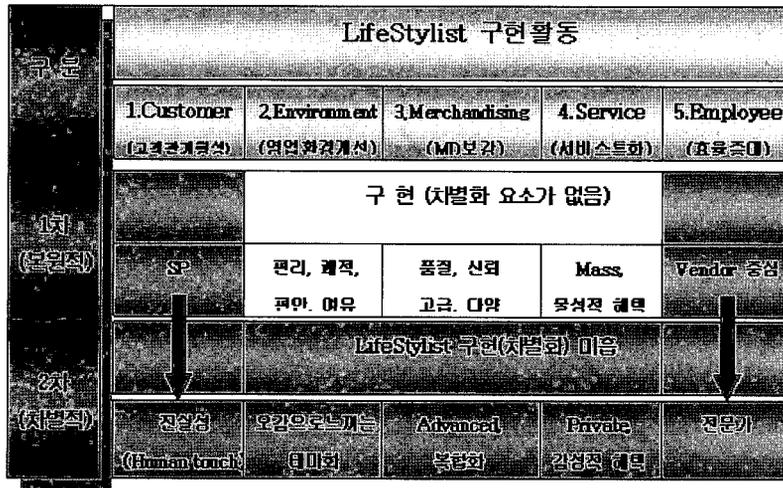
- \* Customer(고객): 재화와 서비스의 제공대상
- \* Environment(환경): '쾌적'하고 '여유' 있는 쇼핑공간
- \* Merchandising(상품): 백화점을 구분시켜주는 본질적 요소 '고급스러움', '다양한 상품'
- \* Service(서비스): 다른 유통업체보다 큰 Benefit을 줄 수 있는 물성적 혜택
- \* Employee(직원): 3대축(ESM)을 기획/실천하는 내부직원

출처: 현대백화점 내부자료, 2005

<그림 2> 백화점 구성의 5요소

기가 힘들어 Customer(고객), Employee(직원)의 특화에 힘쏟고 있다. Customer(고객) 부분에서는 다른 백화점에서 느낄 수 없고, 현대백화점에서만 체험할 수 있는 다양한 생활향상 제안을 통한 고객과의 항구적인 고객 관계 형성하고 있다. 이를 위해 먼저 고객을 먼저 알아야 한 것인데 정성적 연구(고객연구)와 정량적 연구(고객생활분석)를 동시에 진행함으로써 분석을 보다 체계적으로 하고 있다.

정성적 연구를 살펴보면, 분야별내부 연구모임(여우 Club, Noble Club를 통한 고객 Needs/Wants 파악, Magic Club을 통한 Theme & Concept 수립, Style Club, ii-Plus Club, Bio Club을 통한 구체적 Action Plan 수립)을 활성화하고, 외부 전문 인력과 공동 연구를 진행하고 있다. 이를 통해 "고객"은 늘 새롭고 자유로움을 추구하는 비규격화, 비정형화 특성을 지니며, 일과 놀이를 재미나게 하고, 자연과의 융화 등 2차 기능을 강조한 Modern city life 지향하고 있음을 알 수 있었다. 한편 정량적 연구에서는 衣, 食, 住, 美, 여가, 건강, 문화, 교육, 럭셔리 등을 소득과 연령으로 30단계의 Cell로 구분을 통한 고객세분화로 소비행태를 도출해 Life Style로 해석 & CRM 시스템을 통하여 고객의 실제 구매 패턴을 분석하여 이에 맞는 생활 제안을 구현하고 있다.



출처: 현대백화점 내부자료, 2005

〈그림 3〉 CEMSE 별 Life Stylist 구현 목표

## 2.2. 외부 환경 분석

본 연구에서는 유통산업의 일반현황에 대해 먼저 살펴보고 현대백화점이 처해있는 외부환경에 대하여 직접적인 경쟁환경과 소비자 환경 세 부분에서 살펴보고자 한다. 먼저 일반현황에서는 국내 유통산업의 성장 및 발전과 관련된 일반적 현황에 대해서 살펴본다. 두 번째로는 외부환경부분에 있어서 대형 할인점의 급성장 및 새로운 업체의 등장 등 국내 유통산업 전반에서 나타나는 특징들을 중심으로 살펴본 후, 현대 백화점이 속하여 있는 백화점 사업 부분에 있어서의 직접적인 경쟁 환경 부분에서 업계현황 및 매출액 추이를 살펴보고자 한다.

세 번째로는 인터넷의 확산 등으로 인한 소비자 라이프 스타일의 변화측면을 고찰해 봄으로써 현대백화점의 서비스품질 관리에 관한 타당성을 살펴 보고자 한다.

### 2.2.1. 유통산업 일반현황

유통산업은 제품을 생산자로부터 소비자에게 전달하는데 없어서는 안되는 중요한 역할을 담당하는 산업이다. 생산자 자신이 유통활동을 직접 수행하는 경우가 전혀 없는 것은 아니지만, 대부분의 경우 많은 도매업자나 소매업자가 집하, 분하 활동의 유통기능을 담당한다. 유통 산업은 생산과 소비를 원활하게 연결함으로써 제조업의 경쟁력을 높이고 소비자 이익을 증진하는데 중요한 역할을 담당한다고 할 것이다.

유통산업은 영세상점으로부터 슈퍼마켓, 백화점, 전문점, 그리고 대형 할인점 등 다양한 유통업체가 존재한다. 우리나라의 유통산업은 1990년대 초반까지 제조업체를 중심으로 형성되었으나 백화점이 주요 상권을 중심으로 포진하면서 유통업체가 소매시장을 주도하기 시작했다. 1996년부터

유통시장이 전면 개방됨에 따라 외국의 대형 유통업체가 국내에 진출하기 시작했고 1997년 IMF로 인한 경기침체의 장기화와 소비심리의 급속한 위축은 중소 유통업체의 부도와 자금력이 뒷받침되는 대형 유통업체의 성장을 가져와 유통업체의 재편을 가져왔다. 최근에는 대형 할인점과 인터넷 쇼핑, TV 홈쇼핑 등 신유통 업체가 급속한 성장을 보이고 있다.

유통산업은 1인당 평균 매출액 기준으로 전체 노동생산성이 1997년 59.7백만 원에서 2002년 86.3백만 원으로 증가하였다. 업태 별로 보면 대형 할인점의 노동생산성이 606.6백만 원, 매장 면적당 매출액은 6.3백만 원으로서 노동 생산성 면에서 가장 높게 나타나고 있으며 평균 소매업 생산성과 비교하면 노동 생산성은 7배, 단위 면적당 매출액은 2배 이상 높게 나타나고 있다. 백화점은 노동 생산성은 547.6백만 원, 매장 면적당 매출액은 3.9백만 원으로서 전체 평균매출액보다 1.5배 높게 나타났다.

유통산업의 대 GDP 비중은 1990년에 10%를 상회한 이래 약 9% 대로 안정적인 추이를 보이고 있으며 2002년 기준 9.5%를 차지하고 있다. 이는 유통산업의 GDP 비중이 13.9%(2001년 기준)를 차지하는 일본에 비해 낮게 나타나고 있어 경제의 선진화와 서비스화가 진전됨에 따라 향후 GDP에서 차지하는 유통산업의 비중은 늘어날 것으로 보인다. 유통산업의 연평균 성장률은 1980년대를 고비로 성장률이 둔화되기 시작하여 2000년대 들어 약 4%를 유지하고 있으며 1980년대까지는 유통산업의 성장률이 GDP 성장률을 상회하였으나 1990년대 이후 하회하는 현상이 나타나고 있어 성장속도가 둔화되고 있음을 알 수 있다. 유통판매업의 취업자 비중은 1990년대까지 꾸준히 증가하였으나 2000년대 들어 다소 감소하기 시작하여 2002년 현재 18%를 나타내고 있다.

2001년 말 현재 유통산업 사업체 수는 82만 4,136개로 1996년에 비해 9.4% 감소하였으며, 이는 서비스업 평균인 연평균 0.5%보다 높은 1.9%의 감소를 나타냈다. 특히 소매업 사업체 수는 15%나 감소하였다. 유통산업의 사업체는 서울, 경기, 부산을 중심으로 집중되어 있으며, 나머지 지역에는 골고루 분포되어 있다. 특히 도매업의 경우에는 서울이 45% 이상을 차지하고 있어 서울에 도매기능이 집중되어 있음을 알 수 있다. 한편 소매업체의 경우는 대형 할인점이 경기지역을 중심으로 빠르게 확대되었기 때문에 규모별로 볼 때 20인 이상의 대형 유통업체가 여타 지역보다 경기도에 집중되어 있다.

### 2.2.2. 유통산업 환경 분석

IMF로 인한 심각한 매출액의 감소 이후 현재의 유통산업의 변화의 특징을 살펴보면 크게 5가지로 요약할 수 있다.

최근 국내 유통산업의 변화의 특징은 대형점의 급속한 성장을 들 수 있다. IMF 이전 17.6%였던 시장점유율은 지속적으로 성장하여 2003년에는 전체 시장비중의 40.1%를 점하고 있다. 단지 6년 만에 이러한 2배가 넘는 비약적인 점유율을 이룩한 것은 타 업태에 비해 대단히 놀라운 성장인 것이다. 동기간에 대형 할인점의 매출액은 지속적으로 증가하고 있는 반면, 중소형점을 비롯한 기타 소매점의 매출액은 상대적으로 완만하게 증가하고 있다.

2004년 할인점 업계 매출은 21조 6천억으로 전년도인 19조 5천억에 비해 11% 신장하였다. 대형 5개 업체를 중심으로 지속적인 출점이 매출 신장세를 뒷받침하였으며, 2003년 백화점을 추월한 이후 2004년 들어 최대 업태로 확고히 정착하였다. 2005년 할인점 업계 시장규모는 24조 4천억으로

전년의 21조 6천억에 비해 13% 신장할 것으로 보고 있다. 업계 전체적으로는 29개의 신규점이 오픈 하면서 지속적인 성장을 뒷받침할 것이다. 또한 대형 4개 업체의 시장점유율이 70%에 이르고 경쟁력이 취약한 지방 중소형업체나 외국계 할인점의 실적이 갈수록 둔화되어 이들 업체들에 대한 대형 업체의 M&A의 필요성도 제기되고 있다.

두 번째 특징은 통신판매의 비중이 높아짐으로써 인터넷과 방송매체를 이용한 비중의 급속한 증가이다. 특히 2000년대 들어와서 우리나라 유통산업에서 가장 큰 변화를 보이고 있는 분야가 홈쇼핑이다. 국내 홈쇼핑 산업은 1995년 10월 1일에 39홈쇼핑과 LG홈쇼핑이 방송을 개시한 이래 폭발적인 성장세를 거듭하여, 2000년에는 두 홈쇼핑 채널이 1조 원의 매출을 올렸고, 2001년에는 현대홈쇼핑, 우리홈쇼핑, 농수산 TV 등 3개 채널이 추가되었으며, 2002년에는 5개의 홈쇼핑 채널 매출액이 4조 원을 넘어서면서 전년대비 두 배의 성장을 보였으며 1999년 이후 2003년까지 인터넷과 방송매체를 통한 통신판매의 비중이 4배 이상 증가하였다. 통신판매의 시장점유율도 99년도에 1.6% 2005년도엔 11.0%에 이를 것으로 전망된다.

세 번째 특징으로는 N세대를 겨냥한 쇼핑몰의 활성화에 있다. 최근 재래시장을 중심으로 N세대를 겨냥한 엔터테인먼트 쇼핑몰이 확산되고 있는데, 이들의 경우 증거가를 표방하며 다양한 패션 제품을 선보이면서 젊은 층을 파고들고 있다. 엔터테인먼트 쇼핑몰은 단순히 쇼핑의 장소를 지향하는 것이 아니라 오락, 문화, 쇼핑 등을 결합한 One Stop 쇼핑센터 또는 다목적 쇼핑 콤플렉스를 추구하며 쇼핑문화를 변화시키고 있다.

네 번째로는 마케팅 파워의 이동이 가시화 되고 있다는 점이다. 정보통신의 발달로 인한 소비자 정보 풍부성과 경제소득의 증가로 인한 욕구의 다양화로 인해 대형화된 유통업체들이 시장조사, 서베이, 제품개발 등을 포함하는 자체적인 마케팅 활동을 강화하고 있으며 특히 유통업체들은 소비자들로부터 브랜드 로열티뿐만 아니라 유통업체의 스토어 로열티까지 이끌어 내기 위해 다각적인 활동을 전개하고 있다.

마지막으로는 기업들의 사업 다각화 전략이다. 이러한 시장변화에 따라 각 기업들은 차별화도도모하고 있는데 롯데의 경우 백화점에 치중해 왔던 사업방향에서 할인점, 편의점, 슈퍼마켓, 인터넷 사업 등으로 사업다각화를 지속적으로 추진하고 있으며, 신세계의 경우 할인점 E마트의 지속적인 사업확장을 통해 이 부문에서 확고한 1위를 고수하겠다는 전략을 취하고 있다. 이에 반하여 현대백화점의 경우에는 백화점 부문에서 승부를 걸겠다는 집중화 전략으로 매장의 고급화에 주력하는 하고 있으며, 최근에는 농협의 하나로 마트와 제휴를 통하여 대형 할인점의 진출을 모색하고 있다.

### 2.2.3. 백화점 부문 경쟁환경

우리나라 백화점은 1997년 IMF 이전까지는 연평균 20퍼센트 이상의 높은 성장세를 지속해왔으나 IMF 이후 소비자의 저가지향 소비행태의 심화, 할인점의 급성장과 소매업체의 도산으로 인한 전체 매장면적의 감소에 따른 매출격감과 부도 도미노 현상을 겪으면서 급격히 위축되었다. 1999년 이후 소비심리의 점진적 회복을 바탕으로 꾸준한 매출성장세를 보이다가 2004년 내수부진의 영향으로 백화점 업계 매출은 총 16조 6천억으로 2003년도의 17조 3천억에 비해 3.7% 역성장세를 보이며 2001년 수준으로 회귀하였다.

〈표 2〉 대형 3사의 매출액 및 점유율 변화

구 분	연도별 대형 3사의 백화점 매출액					
	2005년 상반기	점유율	2004년	점유율	2003년	점유율
현 대	1,735	29.6	3,400	28.9	3,503	29.7
롯데	3,201	54.7	6,527	55.4	6,415	54.4
신세계	921	15.7	1,857	15.7	1,880	15.9
합 계	5,857	100	11,784	100	11,798	100

출처: 각사 반기사업보고서, 2005.

현재 우리나라 백화점업계는 과점화 추세를 보이고 있다. 유통업의 경우 부지확보 및 건축에 소요되는 자금이 막대하여 장치 산업적 특성을 지닐 뿐만 아니라 다점포화가 될수록 입점 업체에 대한 구매협상력 및 공동관리비 절감에 따른 수익성이 개선되는 규모의 경제가 존재하는 산업이다. 이에 따라 업체들은 다점포화 전략을 구축하려는 경향을 나타내고 있다.

1998년 극심한 경기침체를 견디지 못하고 중소 백화점들이 도산하거나 업종을 변경함으로써 백화점업계는 롯데쇼핑, 현대백화점, 신세계 등 대형 3사의 시장지배력이 더욱 강화되고 있는 상황이다. 대형 3사의 시장 점유율은 2001년 68%, 2002년 72.3%, 2003년 76%에서 2004년 78%로 확대되어 대형점의 독식이 계속되고 있는 반면, 지방백화점은 대형백화점 및 할인점과의 경쟁으로 실적이 계속 악화되고 있다.

백화점 3사별 매출액 추이를 살펴보면 현대의 경우 시장 2위로서의 확고한 지위를 지키고 있으나 타사들이 다른 업체의 매출 비중이 급신장하고 있는 것을 감안할 때 그 성장률은 저조한 상태라고 할 수 있다.

#### 2.2.4. 소비자 환경 분석

유통산업에 있어서의 소비자 환경에 대한 가장 큰 특징은 한마디로 소비자 주권시대가 도래되었다는 것이다.

첫째, 인터넷의 급속한 발전 등으로 인한 소비자의 정보력의 향상으로 인해 제품의 품질이나 가격에 대한 정보를 얻을 수 있는 통로가 점점 다양해지면서 소비자들의 정보력이 급격히 늘어나 판매자가 어리숙한 소비자를 상대로 품질을 왜곡하거나 다른 매장보다 비싼 가격으로 판매한다는 것이 어려워지고 있다.

두 번째로는 소비자가 원하는 상품을 얻는데 있어서의 시간, 공간적 제약의 제거로 인해 거래개념이 변하였다. 즉, 정보통신의 발달과 인터넷의 발달은 단순히 소비자의 정보량의 축적뿐만 아니라 소비자를 대신해서 원하는 정보를 탐색해 주기 때문에 과거의 분배경제 방식에서 탐색경제로의 전환을 의미하며 따라서 소비자의 관계 역시 기업우위의 일방적인 관계에서 쌍방관계로의 전환을 가져왔다.

세 번째로는 소득수준의 향상 및 소비자의 가치관 변화를 들 수 있다. IMF 경제위기로 소득수준의 저하와 내수 경기 침체로 많은 어려움을 겪었지만 점차 소득수준이 향상되고 주 5일제의 전면

실시 등으로 필수품 지출이 감소한 반면, 교통 통신 레저 등 선택적 소비 비중이 증가하고 있는 추세로 보이고 있다.

네 번째로는 인구구조의 변화 및 여성의 경제활동이 증가하고 있다. 신세대의 사회활동 본격 참여로 고급 고감각 상품의 선호가 증가하고 있으며 사회의 고령화로 인한 실버레저 관련 소비가 증가하고 있다.

마지막으로는 소비자보호원과 공정거래 위원회 등의 소수의 공공기관에 불과했던 소비자 불만 통로가 수많은 민간 소비자 단체들이 설립되고 인터넷상의 사이버 소비자 감시단이나 네티즌 참여 연대와 같은 단체들이 기업의 불공정 행위를 고발하거나 가격조정을 요구, 단체 불매운동 등 소비자 운동이 활성화되고 있다.

요약하면, 유통업체내의 업체간 비중의 변화와 백화점 업체의 비중의 축소, 백화점 업체내의 대형 3사의 시장 안정화, 고객 수요의 변화에 대응하기 위해 현대백화점만의 경쟁력을 확보할 수 있는 서비스 품질관리의 필요성이 제기되었다.

### 2.3. 서비스 품질 관리 개요

본 연구는 현대 현대백화점이 실시하고 있는 서비스품질 관리 전반을 검토하고 두 번째로는 서비스 품질의 구체적 사례에 대하여 자세히 알아보려고 한다.

#### 2.3.1. 서비스품질 정의

서비스품질은 제공되는 서비스의 상대적 우수성과 열등성에 대한 전반적인 인상으로써 서비스 과정과 결과에 대한 인지적/공식적 설명에 근거한다. 그러므로 서비스품질은 평가하는 사람의 주관적 성향에 의해 판단되는 부분이 크기 때문에 평가하는데 있어서 유형적인 상품보다 더 많은 어려움을 겪게 된다. 또한 서비스 제공자와 서비스를 받는 개인 또는 집단 사이에서 생겨나는 서비스 기대의 차이 때문에 평가에 있어서 더욱 어려움이 생기게 된다. 따라서 서비스품질은 소비자의 관점뿐만 아니라 서비스 제공자의 관점에서 눈에 보이지 않는 부분까지 고려되어야 한다. 서비스품질은 단순히 결과에 의해서만 결정되는 것이 아니라 서비스 전달 과정에 의해서도 평가되기 때문에 서비스와 고객에게 제공되는 시점부터 끝나는 시점까지 전 과정에 걸쳐 주의를 기울여야 한다.

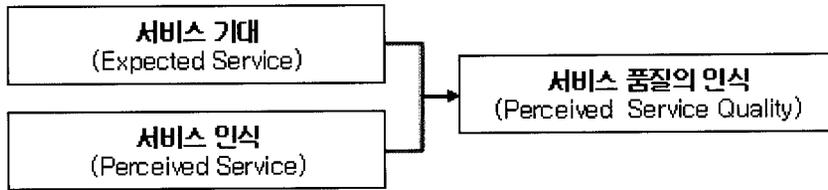
#### 2.3.2. 현대백화점의 서비스품질

현대백화점에서는 서비스 품질을 기대-불일치 이론에 근거하고 있으며, "고객의 의사결정 과정을 도와주고 편안하게 해 주기 위해 봉사하는데 요구되는 특성의 총합적 개념이다"라고 정의하고 있다.

현대백화점은 위와 같이 서비스 품질을 정의 내리고, '새롭고 정제된 문화적 감성으로 언제나 고객 곁에서 고객 삶에 질적 풍요로움을 제공하고, 고객이 동경하는 향상된 삶을 실현하는 아름다운 생활 제안자'로서 고객 서비스 품질을 높이는데 노력하고 있다.

##### (1) 서비스품질 관리 방법

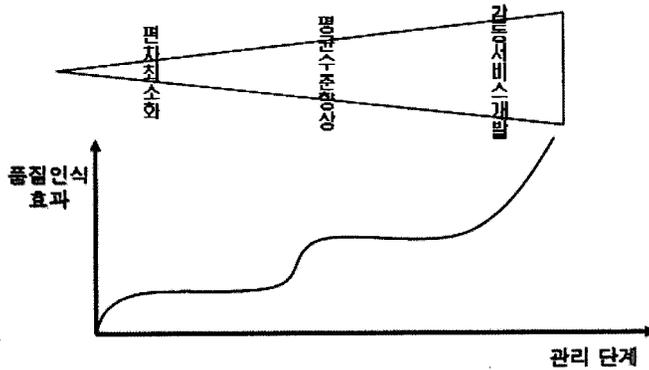
<그림 5>에서 보는 바와 같이 편차를 최소화 하고, 평균수준이 향상되었을 때 품질인식 효과가



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

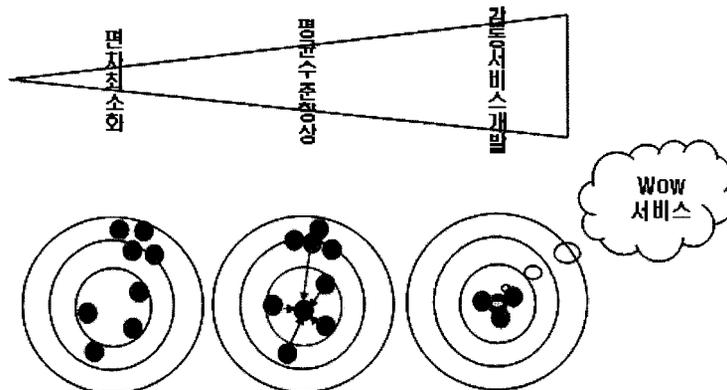
<그림 4> 현대백화점의 서비스품질 인식

높아지는 것을 알 수 있다. 감동서비스와 품질 인식은 비례하기 때문에 서비스품질 관리 단계가 어느 정도 적정 수준에 이르렀다면 지속적으로 품질인식을 높일 수 있도록 끊임없이 감동서비스를 개발하여야 한다. 현대백화점은 이러한 감동서비스에 의해 고객만족이 최고조에 이르렀을 때



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

<그림 5> 서비스 품질관리 3단계



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

<그림 6> 서비스품질 관리 방법

“WOW 서비스”를 제공한다고 말한다.

(2) 단계별 서비스품질 관리

현대백화점의 서비스품질 관리를 단계별로 자세히 살펴보자면 다음과 같다.

① 0단계: 서비스품질 관리 도입 전

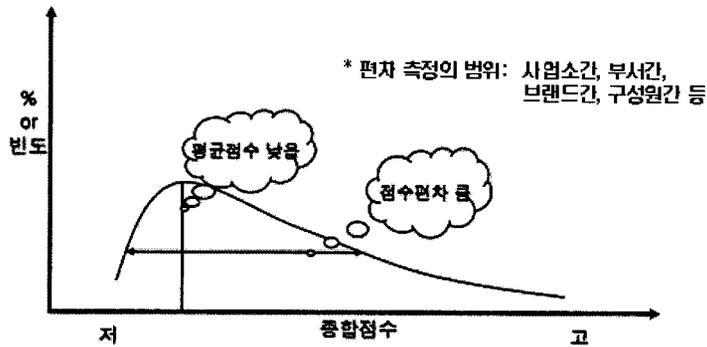
현대백화점은 서비스품질 관리가 도입되기 전까지 서비스품질 점수에 대한 큰 편차를 보였으며, 낮은 평균점수를 가지고 있었다.

② 1단계: 편차 최소화

현대백화점은 0단계의 문제점을 해결하기 위하여 서비스품질과 일관성을 높여 편차를 최소화 하는데 노력을 기울였다.

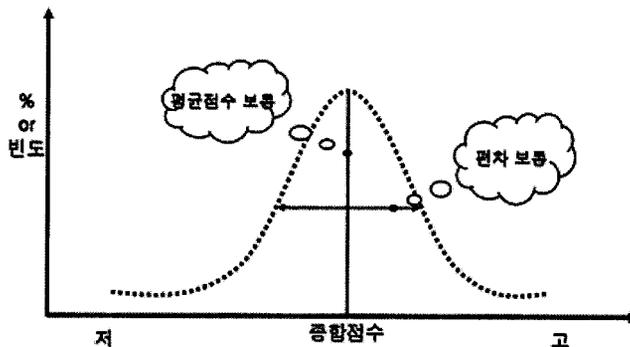
③ 2단계: 평균수준 향상

편차를 줄이고 높은 수준의 서비스를 제공하기 위해 노력한 결과 평균 점수를 높일 수 있었다.



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

<그림 7> 서비스품질 관리 도입 전



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

<그림 8> 편차 최소화

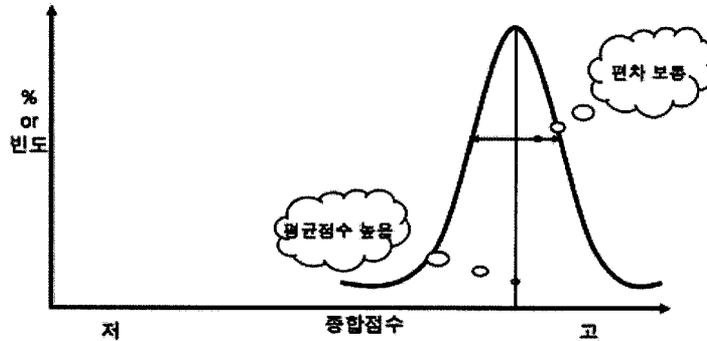
### (3) 서비스품질 개선방안

현대백화점은 아래 그림에서 보는 바와 같이 편차는 최소화 하고 평균을 최대화시키는 계획을 진행시킴으로써 서비스품질을 향상시켜 고객에게 현재와 같은 높은 수준의 서비스를 일관성 있게 제공할 수 있게 되었다.

## 2.4. 서비스 품질 관리 프로그램

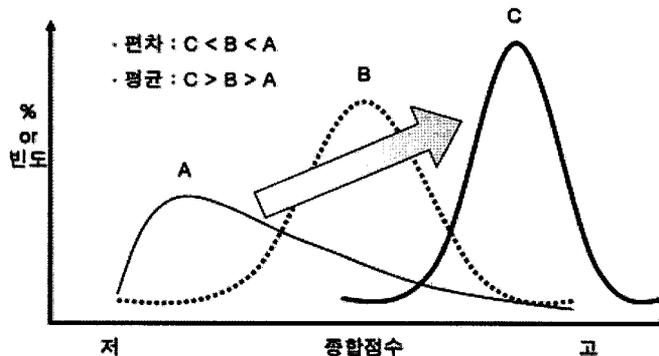
### 2.4.1. 개요

편차의 최소화, 평균적 서비스 품질 수준의 향상으로 고객 감동 서비스로까지 전환하기 위하여 현대백화점은 서비스 품질 관리를 위한 다양한 프로그램을 구성하여 실시하고 있다. 이 프로그램 들은 백화점 내에서 발생하는 여러 가지 상황에서 고객에게 유형, 무형의 상품과 서비스를 제공하는 전반적인 과정에 걸쳐 이루어지는 각 부문별 활동에 대한 대한 품질 유지 및 향상을 위한 업무 프로세스와 운영 환경을 포함한다. 또한, 여기에는 프로그램 유지를 위한 각종 제도와 IT 시스템



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

〈그림 9〉 평균수준 향상



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

〈그림 10〉 서비스품질 개선방안

〈표 3〉 서비스 품질 관리 프로그램

서비스품질 관리 시스템	시장/고객 욕구 조사 수집, 분석 시스템	서비스 품질 유지/관리 시스템	서비스 품질 개선 시스템
세 부 프로그램	유통 연구소 설치 고객만족지수 조사 고객 의견 시스템 고객 사랑 프로그램 고객 통합 데이터베이스 아파트상권 관리시스템 H-KIS	ISO 품질 인증 고객접점평가 고객 약속 시스템 신배송 시스템 사은행사관리시스템 문화센터 시스템	R&D 공모 제안시스템 IEDA BANK CRM 시스템 OSS K-COP E-SCHEDULE

출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

도 포함하며 이 프로그램은 크게 세가지로 구성이 되어 있다.

(1) NEEDS 분석 시스템: 시장과 고객의 요구에 대한 조사를 하고 이를 분석하는 시스템

고객이 불만사항이나 개선을 위한 사항 등에 대한 다양한 의견을 제시할 수 있도록 고객 의견 수렴 시스템을 실시하고 고객 만족도 지수를 조사, 이를 체계적으로 정리하고 분석함으로써 향후 개선을 위한 자료들을 마련하기 위한 시스템이다.

(2) 서비스 품질 관리 시스템: 서비스 품질유지와 관리를 위한 시스템

고객 접점 평가를 실시하여 현 상황을 파악하고 관리하기 위한 체제를 구축한다. 현재 행해지고 있는 다양한 서비스 시스템에 대한 관리도 이루어진다.

(3) 서비스 품질 개선 시스템: 지속적인 서비스 개선과 향상을 위한 시스템

고객에게 보다 나은 서비스 제공을 위해 각종 아이디어나 제안을 받기위한 시스템을 통하여 향상되는 서비스를 지향한다.

이 세 가지의 품질관리 시스템과 세부적인 프로그램은 〈표 3〉과 같다.

#### 2.4.2. 핵심성공요소(CFS)

앞서 언급된 프로그램을 수행하기 이전에 서비스 품질이 우수하다는 인식을 고객에게 주기 위한 핵심요소들이 어떤 것이 있는지 파악해야 할 필요가 있다. 각 부문에서 모든 요소들이 우수하다면 가장 이상적이겠지만, 효율성 측면을 고려하는 것이 더 중요할 것으로 판단된다. 이렇게 추출된 핵심관리 요소는 지수화 과정을 통하여 요소별로 어떤 부분이 서비스 품질에 더 큰 영향을 미치는지를 파악하고 중요도에 따라 배점을 달리 하였다.

CFS가 도출되는 과정을 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 고객센터에 접수된 소비자 의견이나 모니터 결과, 혹은 고객만족도 조사 결과를 통해서 고객들이 원하는 사항들이 무엇인지를 파악한다. 둘째, 각 지점에 있는 SHOP 매니저들과의 FGI, 각 매장의 현장 관리자들의 의견과 운영실적 등을 분석함으로써 고객 접점에서의 서비스에 대한 평가를 한다. 셋째, 향후 서비스 품질 향상을 위한 방안을 마련하기 위하여 서비스 표준 개선 및, 평가주안점 등을 반영하다. 이런 과정을 거쳐서 서비스 품질 관리를 위한 전략적 평가 요소를 도출하게

〈표 4〉 CFS 도출 사례

상품군	명품(해외 유명 수입 상품)
주요고객층	35세~45세
고객층별 점유율	10대 6%, 25세미만 20%, 35세미만 35%, 45세미만 20%, 55세 미만 10%, 65세미만 10%

<p><b>구매의도</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 대부분 과시욕 감함</li> <li>➢ 신중한 구매결정- 타브랜드와 비교구매</li> <li>➢ 혼자 매장방문하며 사원도움요청 함</li> <li>➢ 소개, 코디, 사후관리 등에 대해 문의함</li> </ul>	<p><b>구매자극서비스</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 전화를 통한 행사, 신상품 정보제공</li> <li>➢ 명품 희소가치에 대한 인식을 심어줌</li> <li>➢ 자신이 VIP라는 인식 심어주기</li> </ul>
<p><b>사전기대</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 한번 방문한 매장에서 자신을 기억해 주길 바람</li> <li>➢ 자신이 착용한 상품 알아주길 바람</li> <li>➢ 사원과 1대1 응대</li> <li>➢ 매장에서 편하게 여러상품 둘러보길 원함</li> </ul>	<p><b>고객만족요소</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 부담없는 쇼핑 환경조성</li> <li>➢ 편안한 상품탐색</li> <li>➢ 고객 칭찬(고객의 자존심을 올려줌)</li> <li>➢ 겸손하고 친절한 사원</li> </ul>
<p><b>구매결정요소</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 타브랜드와 차별화된 설명</li> <li>➢ 사원의 겸손한 태도</li> <li>➢ 고객 장점에 대한 칭찬</li> <li>➢ 전문적인 상품설명을 통한 신뢰성</li> </ul>	<p><b>점점특성</b></p> <p>수입명품은 Total Shop 형태 매장이 많고 고가 상품이 많다. 사원의 무관심은 고객 자존심을 손상시킬 수 있다.</p>

출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

되고 차후 평가를 위한 모델도 구성하게 된다.

이렇게 선정된 핵심성공요소를 바탕으로 현대백화점이 서비스 품질 관리를 위해서 어떤 노력을 하고 있는지 구체적인 내용을 제시하도록 하겠다.

### 2.4.3. 소비자 만족도 조사(CSI)

소비자들이 평가하는 서비스 품질은 사전에 소비자가 기대하고 있는 서비스 수준과 실제 서비스를 받은 후 인지된 수준의 차이에서 결정된다. 따라서, 고객들이 백화점에서 기대하는 서비스 수준이 어느 정도이며, 고객의 욕구가 무엇인지를 파악하는 것이 중요하다.

소비자 만족도 조사를 통해서 각 지점별로 소비자의 기대수준을 파악하고 또 경쟁사 대비 서비스 품질이나 고객 만족도와 관련하여 지점별 만족도 수준을 파악하려고 한다. 또한 각 지점별로 서

비스 품질에 있어 강약점이 무엇인지 알아내서 약점의 보완과 개선, 강점의 강화 및 타지점에 모델로 삼고자 한다.

백화점(자사, 타사 포함) 이용 고객 - 월 평균 2회 이상, 최근 4개월 이내 구매자 - 를 대상으로 개별 면접, 우편, 전화, 이메일 등을 활용하여 자료를 수집한다. 개별 면접의 경우, 1대1의 심층면접을 한다.

조사 결과는 취합되어서 보고서로 작성되며 각 지점별로 설명회 및 순회 교육이 실시된다. 약점으로 지적된 항목에 대해서는 개선을 위한 대책안을 마련하고 부서별로 실행하며 그 결과가 나타나기까지는 어느 정도의 시간의 필요하다.

#### 2.4.4. 고객접점평가(MOT)

고객에게 일관된 서비스 제공을 위해 접점에 있는 사원들을 대상으로 모니터링을 실시한다. 직원들이 소비자를 대하는 태도나 행동들을 측정하고 피드백을 함으로써 개선한다. MOT 평가는 두 측면에서 시행되는데 mystery shopper라 하여 고객인 것처럼 가장하고 매장을 직접 방문하여 직원의 행동을 관찰하거나 최근 백화점 이용고객과의 1대1 전화 면접을 통해서 직원 평가를 하도록 한다.

방문평가의 경우, 미리 작성된 접점 평가표에 따라 평가 되며, 이는 고객 흐름별 평가와 감점항목 평가라는 두개의 부분으로 구성되어 있다. 모니터 요원들은 고객의 입장에서 접점에서 제공되는 인적 서비스 수준을 서비스 표준에 따라 이행도를 평가하게 된다.

고객과의 전화 면접에서는 실구매고객의 직원 만족도를 평가하는데 직접 서비스를 제공받은 사람의 입장에서 평가가 이루어 지는 것이다.

#### 2.4.5. 고객의 의견 시스템

현대백화점의 특징 중의 하나가 고객의 의견(VOC)을 통합하고 있다는 점이다. 모든 등록 건과 조치 답변을 모두 공개하여 공정하고 투명성 있게 운영(개방성)할 뿐만 아니라, 내부 시스템 및 SMS를 이용한 실시간 담당자 확인, 24시간 이내 내용 확인 및 처리, 답변에 대한 고객의 온라인 만족도 평가를 통해 신속하게 대응, 사후관리를 실시하고 있다. 한편, 전체 접수건에 대한 DB 구축 후 유형별 분석, 불만고객/만족고객 이력 관리를 통해 접점관리 및 고객만족도 향상 계획 수립에 활용해 발전을 꾀하고 있다.

#### 2.4.6. 고객 사랑 프로그램

브랜드별 1:1 고객응대를 기반으로 고객의 특성과 정보를 자세히 파악하고 이에 대한 대응을 통하여 각각의 개인 고객에게 맞는 감성 서비스를 제공하여, 고정고객을 확대하여 매출 향상을 도모하기 위한 고객관리 업무 프로세스와 이의 효율적인 추진을 위한 전산화된 운영 체계로 매니저 급에서 실시하고 있으며 도식화하면 다음과 같다.

한편, 간부급에서는 고객 사랑의 일환으로 평생고객 책임제도(Constant Customer Care)를 실시하고 있다. 이 제도는 개별 우량고객에 대한 1:1 서비스의 일환으로 파트장~임원급 전담자를 선정한 후 해당 고객 방문 시 샵매니저가 고객정보를 확인해 자동문자발송 시스템을 활용해 전담자를

**HYUNDAI** DEPARTMENT STORE **고객의 의견**

※ 의견을 말씀해 주시고자 하는 곳을 선택해 주십시오

백화점  전체

**고객의 의견** 제목  검색

전체자료수: 2548

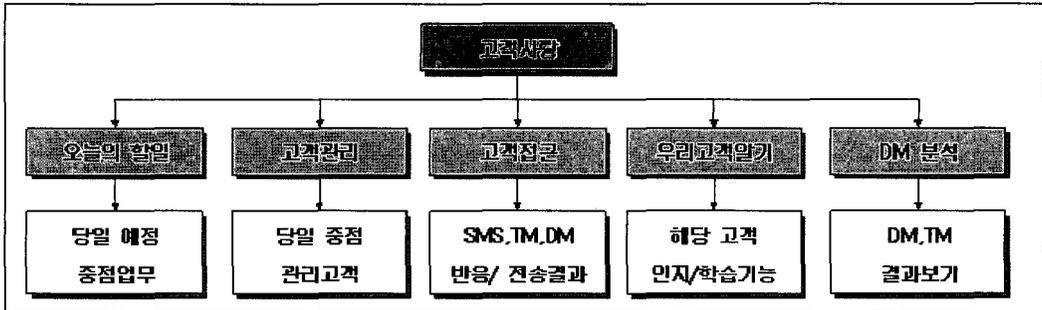
번호	제목	점명	고객명	등록일	작성시간	조회	답변
244296	obelly 라는 매장이 없어졌나요?	목동점	이주현	2005/07/07	15:08:16	0	
244273	신촌점 지하층 화장실 님 불결해요!	신촌점	양은화	2005/07/07	13:31:06	15	
244267	6층에 먼싱웨어(스포츠크웨어)매니저님	중동점	정수남	2005/07/07	12:47:37	43	
244258	아가타 a/s 너무 하네요	신촌점	한경애	2005/07/07	12:25:29	19	
244255	지하 4층에서 제 차를 같이 찾아 주셨던 ...	목동점	정은숙	2005/07/07	12:16:18	20	A
244254	이월상품이라...곤란하네여+&@*%XX#"	부산점	김경자	2005/07/07	12:16:10	14	
244251	고객을 무시하는 중동점 탱커스	중동점	김혜정	2005/07/07	12:06:17	23	
244249	카드교체	본사	김명희	2005/07/07	11:57:05	10	
244246	멤버스클럽인 바지 문의	미아점	이진규	2005/07/07	11:15:35	15	
244241	청구서 보내주세요!	광주점	황영란	2005/07/07	10:56:07	8	

불건전한 내용 또는 광고성 게시물은 사전 통보없이 삭제될 수 있습니다. |◀이전5개 [1] 2 3 4 5 다음5개▶|

Copyright © 1998-2003 Hyundai Department Store All rights reserved  
고객센터@ehyundai.com

출처: 현대백화점 홈페이지, 2005.

<그림 11> 고객의 의견시스템



출처: 현대백화점 홈페이지, 2005.

<그림 12> 고객사랑 프로그램

호출 후 대면응대를 시행하는 것을 일컫는다. 이를 통해, 감성적 응대로 관계를 형성하며, 쇼핑 정보 및 편의를 제공하고, 고객 등급에 해당되는 Top Class Program을 적용, Benefit을 제공하는 서비스를 실시하고 있다.

### 2.4.7. 문화센터 시스템

앞선 생활제안자로서 현대백화점은 문화측면에도 신경을 많이 쓰고 있다. 문화의 일환으로 월1회 매월 마지막주 화요일 11시~12시 각점 자스민 고객을 대상으로 자스민룸에서 진행하는 화요일 데이트 프로그램을 대표적으로 꼽을 수 있다. 衣, 食, 住, 건강, 교육, 문화, 럭셔리, 여가, 재테크 등 총 8개 생활분야의 라이프스타일 제안 특강, 계절별 테마 특강 & 이슈가 되는 테마 특강, 각 분야 명사와의 데이트 형식으로 진행, 고객간 네트워크 형성으로 고객 친밀도 제고 등을 내용으로 활발히 진행 중에 있다. 진행되었던 주제별로 세부내용을 살펴보면 다음과 같다.

- 재테크: 부동산 재테크/8·31부동산 대책/상속세, 양도세 外
- 건강: 밥상이 보약이다/건강의 비밀, 비타민/가족건강 한의학 外
- 衣: 시즌별 유행 패션/유명 코디네이터에게 배우는 옷 잘 입는 법
- 文: 클래식 오딧세이/브로드웨이 뮤지컬 즐기기/서양미술사 外
- 럭셔리, 여가: 와인, 알코마시면 즐겁다/10년 젊어지는 피부관리법/국내여행

한편, '문화' 라는 매개체로 문화센터와 회원 그리고 백화점의 만남으로 문화를 사랑하고 그 문화를 여러 명과 나누기 위해 문화센터와 함께 활동할 마음을 가진 분들의 모임인 '문화나눔미' 도 눈여겨 보아야 할 활동이다. 문화나눔미들은 이벤트 코디네이터, 큐레이터, 홍보기자로 활동하고 있다. 구체적으로 이벤트 코디네이터는 각종 문화공연에서의 서포터즈, 문화공연 및 특강에 참가하여 평가 및 피드백의 역할을, 큐레이터는 전시행사 총괄(전시 서포터즈, 전시장 안내, 질서 유지 등), 홍보기자는 홈페이지 이벤트 후기 등록, 이벤트 평가표 작성하는 등의 역할을 담당하고 있다. 각 지점별로 활동하고 있는 인원은 <그림 13>과 같다.

• 점별 활동 현황 (2009년)											
계	본점	무역점	천호점	신촌점	미아점	목동점	중동점	울산점	동구점	부산점	
146명	17명	17명	15명	10명	20명	20명	16명	14명	10명	7명	
											

출처: 현대백화점 홈페이지, 2005.

<그림 13> 문화센터 시스템

#### 2.4.8. TOP CLASS PROGRAM

Top Class Program(TCP)이란 현대백화점 카드고객에 대한 Reward Program으로써 고객을 향한 선택과 집중, 문화/감성 Service 및 Benefit을 통해 타사와의 차별화를 실현하기 위해 시작한 프로그램이다. TCP의 대상고객은 전사매출 기준에 의거하며 2005년 12월 현재 약 15만 명으로 집계되었다. 이들은 로열티 프로그램에 제시된 기준을 바탕으로 현대백화점에서 제공하고 있는 일정 Point 이상을 소유한 고객이다. 현대백화점은 TCP에 속한 고객을 위해 'Club Jasmin'이라는 명칭을 부여하고, VIP Room, Valet Parking, 문화행사 및 Community 참여 기회 등을 제공하고 있다.

#### 2.4.9. '고객주도형 클럽' 활성화 후원

주 5일 근무제가 확산되면서 고객들의 여가활동이 증가함에 따라 현대백화점에서는 생활문화 제안을 위해 '고객주도형' 취미 모임을 후원하고 있다. 즉, 고객들이 특정 테마를 중심으로 자발적 모임을 가질 수 있도록 지원함으로써 새로운 여가문화를 형성하는데 도움을 주고 있는 것이다. 다음 <표 5>는 4가지의 고객주도형 클럽을 설명하고 있다.

#### 2.4.10. Concierge 서비스

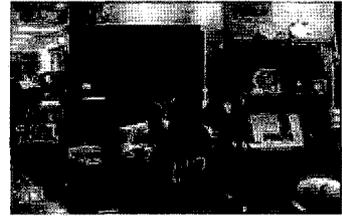
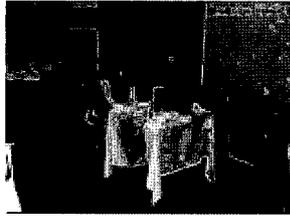
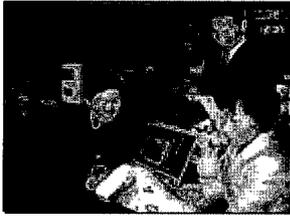
Concierge 서비스는 2005년 2월 18일, 현대백화점이 우리나라 백화점 업계에서 최초로 실시한 서비스로써 고객의 다양한 Life Style(건강/여가/여행/문화 등)에 맞는 생활 제안을 통해 고객의 진정한 생활 Agent로서의 역할을 담당하기 위한 서비스이다. 현대백화점은 현재 각 분야의 전문가들로 구성된 Network를 구성하여 고객들에게 차원 높은 서비스를 실시하고 있다. 제공되는 서비스로는 카드포인트 조회, 물품보관, FAX 송신 등의 Room Service, 공연, 음식점, 숙박, 병원, 문화센터, 열차여행 등을 위한 예약 서비스, 골프장 부킹, 여행티켓 구매, Baggage 서비스, 상품권 수령 등의 대행 서비스가 있다. 현대백화점은 Hospitality 자질 양성, 다양한 분야의 전문적 지식 및 처리능력 함양, 백화점 CS제도, 시설 및 MD에 대한 풍부한 지식, 생활 전반에 대해 앞서나가는 감각, 생활

<표 5> 고객주도형 클럽

클럽	해당점	내 용
와인	무역점	- 와인강의, 시음회 및 와인전문 레스토랑 체험
	천호점	- 와인관련 정보 제공 및 와인샵 할인 혜택
	울산점	- 회원간 정기 모임 지원
영화	무역점	- 강좌, 테마여행, 친목모임, 개봉영화 상영
	중동점	- 월 1회 영화관람 및 토론
아웃도어	천호점	- 계절별 아웃도어 스포츠 즐기(리프팅, 스키 등)
	중동점	- 테마여행을 통한 산행
	울산점	
봉사활동	천호점	- 아산병원과 연계한 봉사활동
	동구점	- 장애인 재활원, 고아원 및 자선 바자회 봉사활동

출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

분야	해당점	내용
Food Stylist	본점	- 고객에 맞는 맞춤식 식단제공
	천호점	- 건강 및 파티 장소, 요리 등에 대한 전반적인 정보 제공 및 상담
Home Stylist	본점, 무역점 등 9개점 (광주/동구 제외)	- 고객 취향에 어울리는 맞춤식 홈(인테리어) 제안 및 상담
Wedding Consultant	본점	- 전문 웨딩 플래너를 통한 상담 및 윈스톱 서비스 제공



출처: 현대백화점 내부자료, 2005

〈그림 14〉 Consultant 서비스

제안 능력 등의 교육을 통해 Concierge 서비스를 제공할 수 있는 담당자를 양성하고 있다.

#### 2.4.11. Consultant 서비스

현대백화점에서는 매장 내 위치하여 가이드 역할을 하며 전문적인 MD 지식을 통해 쇼핑에 대한 정보를 제공하거나 상담 역할을 수행하는 컨설턴트를 만날 수 있다. 대표적인 컨설턴트의 분야로는 〈그림 14〉에 나타난 바와 같이 Food Stylist, Home Stylist, Wedding Consultant가 있다.

#### 2.4.12. 품질연구소 운영

현대백화점에서는 상품의 안정성, 특히 식품 안전 및 위생 관리를 위해 국가 공인 시험기관의 자격을 갖춘 품질 연구소를 운영하고 있다. 품질 연구소를 통해 판매식품 안정성 검사, 매장순회 검사(1회/월), 고객 음용수 관리, 각종 세미나 및 교육 실시, 식품 감식관 운용, 주방용품의 위해성 분 검사, 식당스넥가 위생점검 및 위생 교육 등을 실시하고 있다. 또한, 각 점별로 식품 감식관제도를 운영하여 매일 식품감식관의 매장순회를 통해 식품선도유지 및 위생관리에 만전을 기하고 있다.

#### 2.4.13. 서비스 매뉴얼 발간

현대백화점은 고객에 대한 표준화되고 일관성 있는 응대를 위하여 〈표 7〉과 같은 서비스 매뉴얼을 제작하여 전점에 배포하고 있다.



<표 8> 법률 사례집

알기 쉬운 소비자 법률 해설집	고객 안전 관리 사례집
- 소비자보호법, 민법, 제조물책임법 등 소비자 보호관련 법령 해설 - 주요사례 법률 검토 및 Q&A로 구성	- 실제 발생된 사건, 사고 사례의 법적 검토를 통하여 올바른 응대 방향 제시 - 시설, 환경, 상품, 서비스 등의 유형별 사례 게재

출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

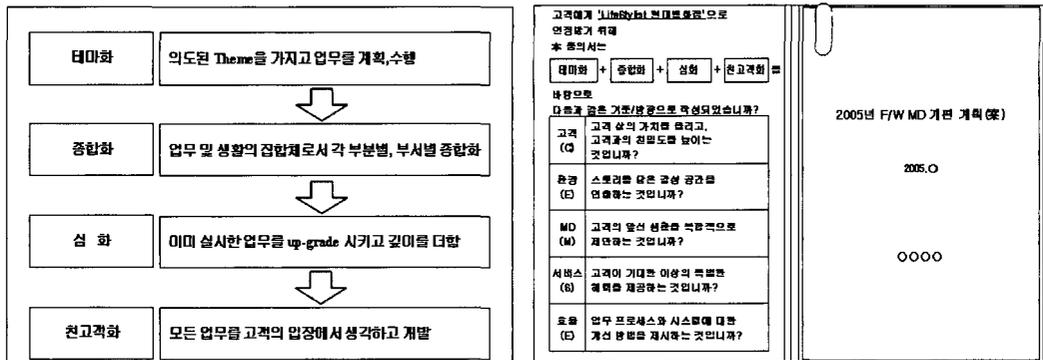
<표 9> 2004년도 R&D를 통한 서비스 특화

서비스 개선 활동	효 과
그린마켓	유럽스타일의 장터
무형상품개발	동종업계 최종 홈쇼핑 무형상품 판매
차량진 출입로 개선	교통업체 프로그램 활용, 일 910대 증가
업체 직택배 Process 개선	센터배송, 업체직송, 당사 직택배의 장점 통합
Flexible MOT	고객 유형별 탄력적인 서비스 응대법
TOP CLASS PROGRAM	고객 Benefit 제공
MULTI 업무 매뉴얼	주 5일제 업무 공백 최소화
중암로 좌회전 2차선 증설	고객 입차 시간 단축
버스정류장 설치로 고객접근 개선	고객 쇼핑시간 증대 및 용역비 절감

출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

2.4.16. 4 Codes of Business

현대백화점은 <그림 16>과 같이 테마화, 종합화, 심화, 친고객화의 4단계를 통해 고객만족도 향상을 위해 최선을 다하고 있다. 이를 위해 모든 결재판에 스티커 부착 후 매업무 진행시 4 Codes of Business를 적용하는 것을 <그림 16>을 통해 알 수 있다.



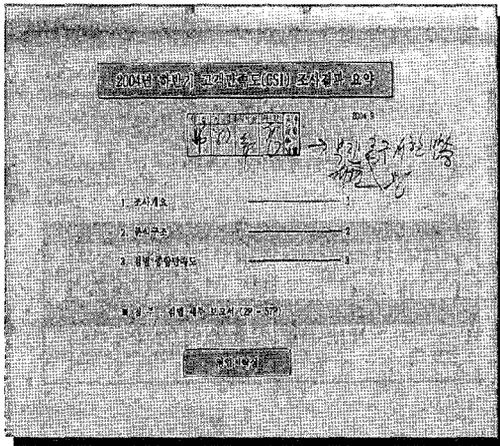
출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

<그림 16> 4 Codes of Business

## 2.5. 서비스 품질 관리 FEEDBACK

### 2.5.1. 고객만족도 조사(CSI)

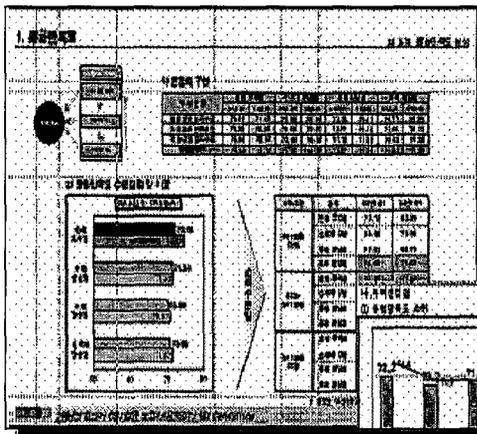
소비자 만족도 조사를 통한 조사 결과는 취합되어 다양한 형태의 보고서로 작성되며 교육 및 대책마련 수립의 기초자료로 활용된다. 즉, 품질개선의 Backdata가 된다고 할 수 있겠다.



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

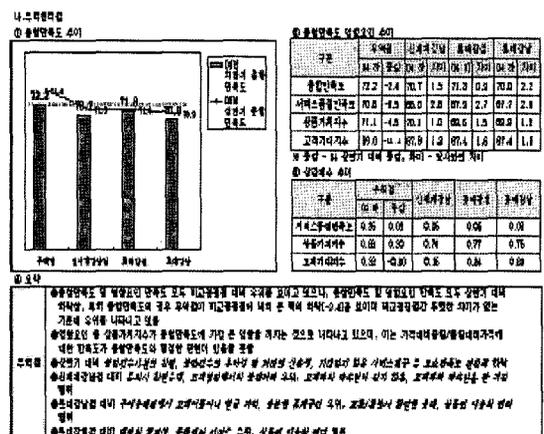
<그림 17> 고객만족도 결과 보고서 및 점별 개선 보고서

개선 항목	개선 내용	주관부서	적용시 구입일					
4. 신규브랜드 도입	4.신규브랜드 도입	영업부서	8.11					
구비	-의류패션팀: 13개 브랜드 (경진모피, 18, 에디스 등) -일화기용팀: 5개 브랜드 (미릴워치, 뉴발링스 등)							
서비스지별현 5. 우당고객에 대한 Care Service 시행								
대상명	행위일시	행위내용	대상	관리/주최교원수	비용			
이 스킨계 신상품 런칭쇼	8/22(금), 29	다가끼 친구 파티보연드인 이 스킨계 런칭쇼	관절카스인	30/30	일회차 무당			
아이아몬드 캐트키	8/29(금) - 9/11(월)	아이아몬드 케플 스킨 케 공일라 케이크 케코 (가래, 쿠일라)	고우당고객	37/400	일회차 무당			
아트모 (한화) 캐시쇼	9/3(수)	수업정품 브랜드인 아트모의 최초의 제품발 런칭쇼	고우당고객 (수업의류부)	250/300	19,000천원			
고객피의 약속 6. 고객피의 약속 개선 프로그램 (Three Times Check System) 고객피의 약속을 1월3회 체크함으로써 고객피의 약속 함이행동을 염소시키고자 실시함								
구분	인식수준		공감수준		적응		적응수준	
	점수	비율	점수	비율	점수	비율	점수	비율
전체	20047	14.45%	15223	62.9%	143	27	0.7%	0.2%
의류	10614	7.50%	8034	37.0%	11	9	0.1%	0.1%



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

<그림 18> 평가요소별 조사 결과 보고서 및 시계열 분석 보고서



〈표 10〉 고객 요구 사항 반영 결과

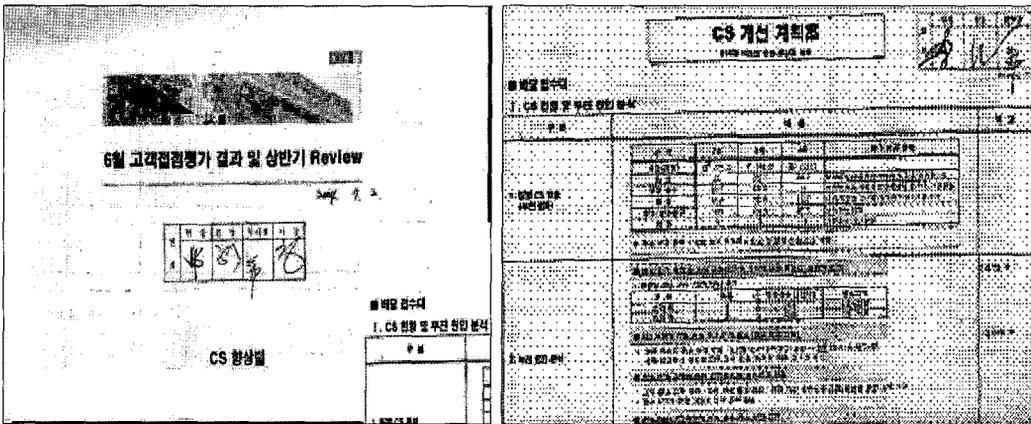
고객 요구 사항	반영 내용
쾌적한 환경에서 즐거운 쇼핑	남성휴게실, 북카페, 인터넷 카페, 휴식공간 마련
신속하고 친절한 불만처리	고객 지킴이 매뉴얼 제작
교환 환불 절차 복잡	고객의 의견 신속 처리
지점간 교환 환불 시스템	고객 의견 수신 시 SMS 발송
고객 의견 처리 만족도 관리	유모차 대여 절차 복잡
통합 DB 활용한 카드 센싱	계산시간 지연
카드 들고 계산대로 가는 것에 불안	Service Pos(PDA) 도입 → 시간단축
다양하지 못한 상품 구성	제품의 다양성 추구 및 경제적 상품 제안
식품매장에 이벤트 부재	Cooking Studio 등을 통한 고객 참여 프로그램 도입
다양한 볼거리 필요(상품구경 이외)	이벤트 홀 → 문화공간 제공, 영화, 음악회, 전시회 등
건강코너, 가정용품코너 제품 단조	사회적 관심이 높은 상품(카사모르, 아르떼메종)의 심화, 다양화 및 문화 생활 제안

출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

### 2.5.2. 고객접점평가(MOT)

또한, 점점직원의 대고객서비스 경쟁력을 향상시키기 위해 매월 과학적인 고객접점평가를 실시하고 있다. MOT에 대한 결과는 월별 고객접점평가 보고서, 부진 상품군 개선 보고서, 월별 시계열 분석을 통한 CS활동 지수 관리, 상황별 응대 사례를 통한 원인분석 및 칭찬사례 발굴 등의 보고서로 제공된다. 이와 같이 점점에서의 대고객지수를 발표함으로써 문제점을 지속적으로 개선해나가고 있다

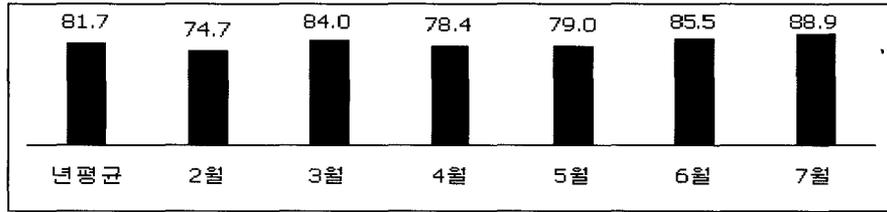
〈그림 20〉에서 보듯이 매월 2차에 걸친 평가를 통해 개선방향을 찾음으로써 전반적으로 CS활동 지수가 향상되고 있음을 확인 할 수 있다.



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

〈그림 19〉 월별 고객접점평가 보고서 및 부진상품군 개선 보고서

예) Item 26. 식품운영(본점)



구분	년평균	2월		3월		4월		5월		6월		7월	
		1차	2차										
종합	월	74.7		84.0		78.4		79.0		85.5		88.9	
	차수	81.7	70.1	79.3	83.5	84.5	73.0	83.8	77.0	81.0	87.1	83.8	88.9
등급	월	D+		B0		C0		C0		B+		A-	
	차수	B-	D+	C+	B0	B0	D+	B0	C-	C+	A-	B0	A-

출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

<그림 20> 월별 시계열 분석 결과

<표 11> 상황별 응대 사례를 통한 원인분석 및 칭찬사례 발굴 예

항목	A 사례	B 사례
고객욕구 파악	“가디건을 보시게요?”라고 방문목적 확인 하였고 고객이 원하는 상품을 적절히 제안하 고자 하였음.	고객의 기본적인 정보 확인 없고 무조건 시착 권유하고 고객의 문의나 요구에 단순 응대함.
안내 예절	고객이 매장을 묻자 “OO말씀이십니까?” 라며 “앞에서 왼쪽으로 가시면 보여요. 즐거운 쇼핑되시기 바랍니다.”라고 손동작을 이용해 안내하고 밝은 표정으로 인사하였음.	고객이 “OO이 어디죠?”라고 문의하자 도움내 용 확인없이 직원이 다가와서 손동작하며 “이 쪽으로 가세요.”라고 안내한 후 “안녕히 가세 요.”라고 인사함.

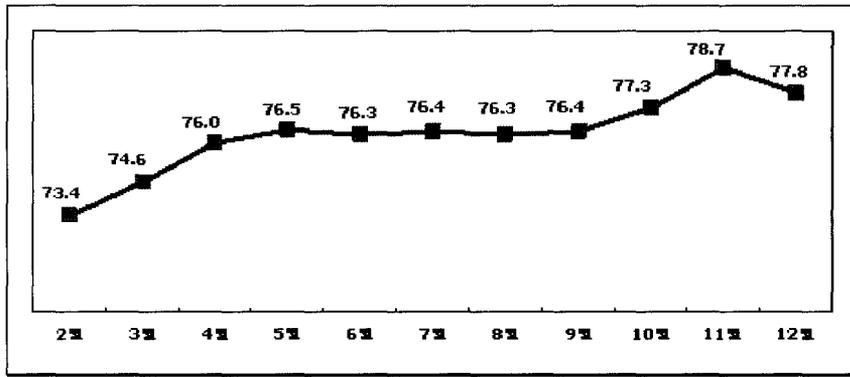
출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

## 2.6. 서비스 품질 관리 성과

현대백화점은 서비스 품질을 향상시키고 경쟁력 강화를 위해 이러한 노력들을 통해 괄목할 만한 성과를 거두고 있다.

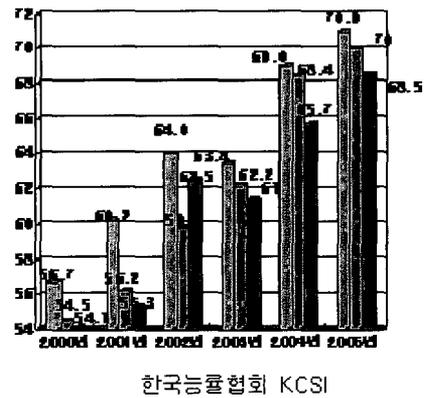
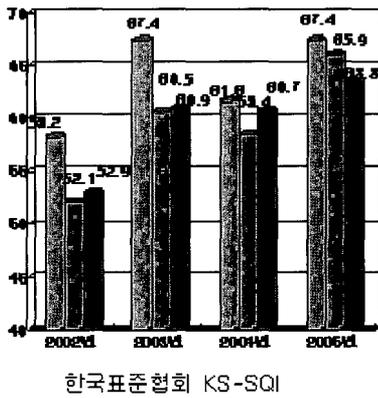
내부적으로는 고객접점 평가 결과 2004년도 기준 매월 지속적으로 향상되는 성과를 거두고 있으며, 2004년도 전사 기준 B+ 수준을 유지하고 있다고 판단하고 A- 수준으로의 향상을 위해 지속적으로 노력하고 있다.

외부적으로는 한국표준협회에서 시상하는 한국서비스 대상이 제정된 이래로 처음으로 6년간 연속해서 전사부문 대상을 수상하여 명예의 전당에 헌정되었으며, 한국 능률협회에서 시상하는 고객



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

<그림 21> 고객 점점 평가 월별 추이



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

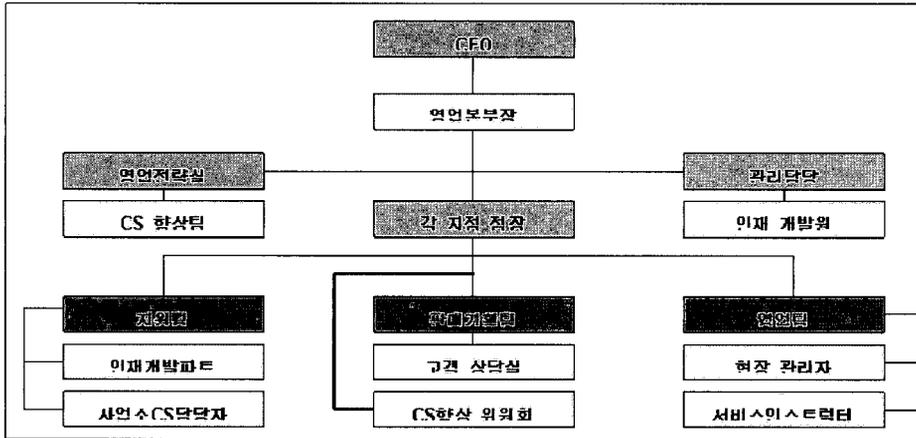
<그림 22> 서비스 품질 경쟁사 비교(현대백화점, A사, B사 순)

만족도 조사 4년 연속 1위, 압구정 본점 4년 연속 서비스 품질 등급 AAA 인증 등 높은 서비스 품질로 고객 및 대외단체로 우수성을 인정 받고 있다.

## 2.7. 서비스 품질 관리 조직

### 2.7.1. 서비스품질 관리조직

현대백화점은 영업 전략실 직속으로 CS 향상팀을 두어 전략적 측면에서 중점 관리 및 각 지점의 판매기획팀을 통한 서비스 품질에 대한 관리가 이루어지고 있다.



출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

<그림 23> 서비스 품질 관리 조직도

<표 12> 서비스 품질 개선 실행 및 지원을 위한 조직적 활동 예 - CS향상팀

구분	조직적 지원 활동
현장부서와의 교류 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 매니저 FGI, 관리자 설문조사 및 반영</li> <li>● 전점 순회/수시 설명회</li> <li>● 점별 CS조직 정비/활성화 적극 지원</li> <li>● 점점 평가 상시 On-Line Q&amp;A 코너 운영 (실무자 문의 및 건의)</li> <li>● 부진 상품군(전점 공통 취약 상품군) 및 경쟁사 대비 열세 상품군 확인 및 개선 방안 협의</li> </ul>
감성 서비스 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 우수 응대 추가점제도 도입</li> <li>● 인재개발원과 연계하여 효과적인 학습 제공</li> </ul>

출처: 현대백화점 내부자료, 2005.

### 2.7.2. 목표설정 및 성과반영

목표수준을 A-로 설정하고 점단위 + 개인단위의 성과관리 운영을 통해 점 성과평가와 CS책임제를 통해 성과를 관리 하고 있다. 이와 함께 임직원 MBO 반영과 같은 인사상의 반영 및 사내 홍보 및 홈페이지 기사화를 통한 부서별, 개인별 포상을 실시함으로써 의욕을 고취시켜 설정한 목표에 다가서기 위해 노력하고 있음을 엿볼 수 있다.

### 3. 결 론

#### 3.1. 현대백화점 서비스 품질 평가

현대백화점은 유통 연구소를 설치하고 백화점과 유통 산업 분야에 대한 철저한 조사와 분석을 통해 시장을 파악하고 세분화하며 고객을 중심으로 하는 서비스 문화를 성공적으로 형성하였음을 이번 서비스 품질관리 사례연구를 통해 알 수 있었다. 현대백화점의 서비스 품질 관리 성공의 요인들을 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.

##### 고객 기반 서비스 품질

현대백화점은 고객만족을 핵심으로 하는 고객 기반 서비스 체계를 구축하였다. 현대백화점은 Life Stylist라는 테마로 고객 지향적 서비스 제공자로 포지셔닝 하였다. 고객의 생활 향상을 목표로 지속적이고 친밀한 고객 관계 형성을 위한 프로그램을 마련하고 영업환경과 서비스 품질 향상에 최대 관심을 두었다. 고객 데이터 베이스를 통하여 고객을 세분화하고 타겟 대상이 되는 고객을 집중적으로 관리함으로써 백화점에 대한 고객의 선호도와 충성도를 강화하였다. 또한 고객 데이터에 대한 조직 구성원들간의 공유와 유기적 네트워크가 이루어지고 있다.

##### 체계적 서비스 품질 관리 프로그램

서비스 품질 관리와 향상을 위한 체계적인 프로그램을 마련하고 실시하였다. 앞서 언급하였듯이, 현대백화점은 소비자에게 다양한 상품을 제공하는 전반에 걸친 업무활동에서 나타나는 모든 서비스 활동을 관리하기 위한 다양한 프로그램과 시스템을 운영하고 있다. 고객만족은 소비자의 요구를 아는 것에서부터 시작하기 때문에 소비자와 시장의 니즈를 파악하고 분석하기 위한 시스템을 마련하였고 서비스 품질을 지속적으로 유지 관리하기 위한 시스템과, 서비스 개선과 향상을 위한 시스템을 구축하여 이들이 유기적으로 효율적으로 운영될 수 있는 환경을 마련하였다.

##### 서비스 품질 관리를 위한 조직

회사 내에 서비스 품질 유지와 개선을 위한 조직적 시스템을 갖추었다. 각 지점당 팀별로 CS와 서비스 담당 부서를 배치하고 본사 영업 전략실 산하에 CS 향상팀을 배치하였다. 고객서비스를 중앙에서 일괄적으로 담당하는 것이 아니라 각 지점별로도 배치함으로써 고객을 직접 상대하고 서비스를 제공하는 고객 접점에서 소비자의 반응과 요구에 대한 즉각적인 응대와 대처, 개선이 가능하도록 하였다. 또한 직원들의 성과 반영시에도 MBO방식으로 목표를 설정하고 성과관리를 하고 있다. 효율적인 성과관리가 이루어지도록 지점 단위별로 성과 평가를 할뿐만 아니라, CS책임제를 도입, 개인단위 성과관리도 이루어지고 있으며 서비스 우수 인력에 대한 지원과 홍보도 이루어지고 있다.

##### 조직 내 서비스 품질 관리 문화

현대백화점은 서비스를 우선으로 하는 문화를 정착하려는 노력을 시도하고 있다. 실제 고객과

대면 접촉을 하게 되는 현장으로부터 고객 관련 의견이나 서비스 여건 개선과 관련된 의견을 수렴하여 반영한다. '고객 지키미' 라는 서비스 메뉴얼을 작성하여 고객의 의견에 대한 신속하고 친절 한 처리가 이루어지도록 하는 동시에 점점의 인력들에게는 고객 대면시 상황에 따른 재량권을 부여함으로써 고객의 요구에 대한 즉각적인 서비스 제공이 가능한 틀을 마련하였다. 그 외, 점포별 매니저, 지점별 관리자들의 FGI나 설문조사를 실시하며 지점별로 고객별, 지역별 특성을 고려한 CS조직을 정비하고 이를 적극적으로 활성화하도록 지원을 한다.

### 적극적인 피드백

서비스 품질의 관리와 개선을 위해서는 시시각각 변하는 시장의 상황이나 소비자의 상태를 파악 하고 또 거기에 적절하게 반응하는 것이 중요하다. 현대백화점은 고객의 의견을 수렴하는 제도와 문화교실 등 고객과 관계구축을 통한 여러 방향에서 소비자의 성향과 선호를 조사하며 여기에 대 한 즉각적인 대처를 통해 소비자 만족을 이끌어 냈다.

현대백화점은 이상의 요소들이 서로 상호작용하여 고개 소비스 품질향상에서 고객 만족도 증대 그리고 고객 충성도 형성의 단계까지 진입할 수 있었다.

## 3.2. 연구의 시사점

현재 한국 시장에는 다양한 유통업체들이 경쟁을 하고 있으며 인터넷이나 TV 홈쇼핑 등의 다양 한 경로로 통하여 소비자들은 제품구매를 할 수 있게 되었다. 경기 하락으로 인하여 대형할인점에 대한 소비자의 선호도가 높아지면서 상대적으로 가격적 부담이 있는 백화점의 매출은 점점 줄어드 는 추세이다. 과거에는 백화점이라는 이름 자체만으로도 다른 유통업체들과 확연히 구분되는 이미 지를 주어서 제품만 배열하고 약간의 고객 관리만 이루어지면 소비자의 발길을 잡을 수 있었다. 지 금은 소비자들의 서비스에 대한 인식이나 기대가 점점 높아지면서 서비스 업체뿐만 아니라 제조업 에서조차도 고객 센타를 운영하며 공격적으로 고객 마케팅에 열을 올리고 있다.

이런 상황에서 현대백화점은 시장에서 성공요인이 고객이며 고객만족을 이끌어낼 수 있는 핵심 은 고객 서비스임을 명확히 하였다. 시장을 세분화하여 가장 매력적인 고객층에 대한 집중적인 관 리와 마케팅으로 고객 만족도 1위의 백화점 입지를 굳혔고 이는 기업의 궁극적 목표인 수익 극대 화를 위한 고객 충성도 형성의 틀을 마련한 것이라 하겠다. 현대백화점의 이러한 경영방침은 동종 업체뿐만 아니라 타 기업들에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있겠는데 그 시사점들을 다음과 같이 요약할 수 있겠다.

첫째, 서비스 품질 향상을 위한 노력은 전사적 차원에서 이루어져야 한다. 품질개선이 실제적으 로 이루어지는 곳은 고객 접점이 되겠지만, 이를 뒷받침해줄 제도적 장치가 제대로 구축되지 않으면 제공되는 서비스에 일관성이 결여되어 소비자들에게 신뢰를 주지 못한다. 최고 경영층에서부터 고객에 대한 서비스의 중요성을 인식하고 이런 의식인 기업 문화 내에 정착하게 하는 하는 것이 필 요하다. 또한, 기업내 모든 부서가 하나의 목표를 위해 유기적인 연관관계를 가지고 운영됨으로써 기업이 자원이 중복되어 낭비되는 부분이 없어지게 되면서 고객 서비스 향상을 위한 운영에 자원

배분이 집중될 수 있다. 소비자에게 기업에 대한 명확한 이미지를 심어주기 위한 체계화된 서비스 매뉴얼을 기업 전체가 공유해야 하며 또한 종업원 개개인이 상황에 적절하게 대처할 수 있는 역량을 키워주는 것 또한 필요하다.

둘째, 현재는 공급이 수요를 초과하고 있으며 고객의 관심이나 기대가 동일한 인구통계집단에서도 상이하게 나타나기 때문에 예측이 쉽지가 않다. 따라서, 기업이 모든 소비자를 대상으로 마케팅 전략을 시행하는 것은 효과적이지 못하다. 우선 공략할 고객층을 세분화하여 타겟팅하는 것이 기업 자원의 효율적인 활용을 가능하게 하는 것이다. 타겟 고객층을 구별하여서 그들에 대한 데이터 베이스를 구축하고 매스마케팅이 아닌 고객 일대일 관리를 통해 다른 경쟁업체로부터 고객을 유지하는 것이 중요하다. 기술과 교통, 통신 수단의 발달로 제품간의 차별성이 사라지고 지역적인 장벽도 사라졌기 때문에 고가품이나 희귀품이 아닌 이상, 제품 자체의 특성만으로 소비자의 충성도를 형성하는 것은 거의 불가능하다. 소비자들은 어떤 서비스가 제공되느냐 혹은 어떤 쇼핑 환경이 제공되는가와 같은 제품 외적인 요소에 따라 제품에 대한 가치를 인식하는 경향이 높아지기 때문에 고객의 니즈 파악을 통한 고객별 집중 공략을 실시하여야 한다.

셋째, 고객의 요구는 시시각각 변한다. 과거 산업을 주도했던 많은 기업들이 소비자의 변하는 요구들을 제대로 파악하지 못하고 방심하다가 1위 자리를 신생업체들에게 넘겨주었다. 고객의 다양성을 인정하고 접근하는 것이 중요하기는 하지만 소비자들이 자신의 의견을 표현하는 일에 적극적이지 않은 경우가 많다. 제품 구매나 사용과정에서 의문사항이 발생하거나 심한 불만이 발생한 경우가 아니라면 기업에게 의사를 표명하지 않고 대부분은 혼자 해결하거나 재방문 하지 않겠다는 결심을 하게 된다. 불만이 생긴 경우라면, 부정적 구전효과가 발생할 가능성이 높는데 이는 긍정적 구전에 비해 더 높은 강도로 이루어진다. 따라서 기업에서는 고객의 의견을 반영할 수 있는 다양한 채널을 개발하고 이에 대해 적극적으로 피드백하고 관리하는 것이 필요하다. 고객 불만에 대한 신속한 처리와 배려가 불만을 만족을 바꾼 사례들은 종종 찾아 볼 수 있다. 형식적으로 인터넷 사이트나 점포 내에 고객의 소리나 의견함을 배치하는 것이 아니라 기업이 직접 소비자를 찾아가고 고객 접점에서, 또 고객의 입장에서 그들의 필요를 파악하고 해결하고자 하는 자세를 가지는 것이 중요하다. 아일랜드의 한 슈퍼마켓 체인에서는 사장은 1달에 한번씩 소비자 그룹과의 미팅을 실시하여 고객의 의견을 듣기 위한 시스템을 마련하였다. 처음에 소비자 대표들은 기업에 대해 부정적인 의견을 표현하지 않으려 했으나 사장의 취지를 알고 비판적인 의견들을 제안하기 시작하면서 점차 고객의 입장에 대한 파악이 이루어지고 즉각적인 피드백을 통해 최대의 슈퍼마켓 체인으로 성장할 수 있었다.

고객 참여를 유도할 채널을 개발함에 있어서 온라인과 오프라인을 동시에 활용하는 것이 필요하겠는데 예를 들면, 오프라인 상의 현재 우수 소비자가 참여하는 열린 경영위원회뿐만 아니라 체험이나 참여를 중시하는 소비자들이 증대됨에 따라 온라인 커뮤니티 등과 같은 온라인 채널의 확대가 필요하며 이를 통합적으로 관리하는 것이 중요하다고 하겠다.

넷째, 기업 전체의 문화가 고객에게 어떻게 비춰지느냐에 따라 기업이 제공하는 제품에 대한 소비자의 인식도 달라질 수 있다. 특히, 서비스업 같은 경우는, 사람을 상대로 하고 서비스 주체나 객체의 주관적 상황에 따라 제품(서비스)의 질이 달라질 수 있다. 소비자의 취향에 맞는 상품 구성이나 쇼핑 분위기, 물리적 환경도 서비스 품질 인식에 영향을 미칠 수 있지만, 결국 서비스 상품의

핵심은 사람이다. 따라서 기업에서는 우수한 서비스 상품이 고객에게 전달되도록 내부 직원에 대한 관리에 주의를 기울여야 할 것이다. 성과평가, 정기적이고 체계적인 서비스 교육과 함께 정서적 노동자인 직원들의 서비스 자질 개발을 위한 보다 적극적인 지원이 있어야 한다. 직장 내 커뮤니티 활동 지원, 직원 간의 좋은 분위기 형성 또는 업무 스트레스 해소를 위한 방안들을 마련함으로써 종업원들이 정서적 안정과 회사에 대한 만족이 고객에게 자연스럽게 전달되는 분위기를 마련하여야 한다. 내부 고객, 즉 직원을 대상으로하는 CS프로그램이 외부고객을 위한 프로그램과 함께 진행되어야 한다.

다섯째, 고객 만족도를 '했다', '안 했다' 혹은 잘 했다, '잘 못했다' 라는 식으로 단순하게 평가하는 아니라 앞으로는 '서비스 제공업자가 어떻게 서비스를 제공했는지', '어떻게 해서 잘했는지, 혹은 못했는지', '고객의 반응은 어떻게 나타났는지' 등을 살펴봄으로써 서비스 품질의 수치만 강조할 것이 아니라 감성적인 부분을 평가에 포함시킬 필요가 있다. 이렇게 함으로써 서비스 품질에 대한 결과뿐만 아니라 과정에 대해서도 살펴볼 수 있고 서비스 결과가 좋았다면 왜 좋았는지 또 나쁘다면 왜 나쁘게 나타나는지에 대한 원인을 파악할 수 있다. 따라서 차후 서비스 개선이나 활성화에 쉽게 활용 될 수 있고 고객에 대한 이해도 용이하게 할 수 있다.

## 참고자료

- 방석범, 이철선(2000), 현대백화점의 고객만족경영에 관한 사례 연구, 한국 마케팅 저널, 2(3), 128-147.
- 유한주, 송광석(2005), 유통산업의 서비스품질 수준 비교와 전환장벽에 관한 연구: 백화점과 대형할인점을 중심으로, 품질경영학회지, 32(2), 109-131.
- 이계형(2004), 한국 유통산업의 발전방향, 한국유통학회, 2004년도 발표논문집, 1-9.
- 이동수(2005), 국내 유통산업의 구조변화와 경제적 성과, 한국 동서 경제 연구, 16(2), 145-165.
- 신종철(2004), 신경제시대의 코틀러 마케팅, 시그마프레스.
- 이유재(2004), 서비스마케팅, 제3판, 학현사.
- M. A. Robledo (2001), Measuring and managing service quality: integrating customer expectations, *Managing Service quality* (11), 22-31.
- R. Metters, K. King-Metters, M. (2003), *Successful Service Operations Management*, South-western Thomson.
- 현대백화점 CS향상팀 김영곤 과장, 정용운 대리 인터뷰(2005. 12. 6).
- 대신증권(2005), 유통산업 분석.
- 대한상공회의소(2004), 2005년도 유통산업 전망.
- 한국증권거래소 전자공시시스템, 사업보고서.
- 현대백화점 홈페이지 <http://www.ehyundai.com/>
- 한국표준협회 홈페이지 <http://www.ksa.or.kr/>
- 품질경영학회 홈페이지 <http://www.ksqm.org/>
- 서비스경영학회 홈페이지 <http://www.koreaservice.or.kr/>

