

서비스 표준화 전략을 활용한 메리메이드 코리아의 품질 개선 및 고객만족경영

정 성 욱(제1저자)

동아대학교 경영학과 (조교수)

김 호 영(공동저자)

메리메이드코리아/케어원 (대표이사)

김 창 희(교신저자)

인천대학교 경영학부 (부교수)

Service Standardization for Quality Improvement and Customer Satisfaction: A Case of Merry Maids Korea

Jung, Sungwook(First Author)

Department of Business Administration, Dong-A University (Assistant Professor)

Kim, Hoyoung(Co Author)

Merry Maids Korea, Care One (CEO)

Kim, Changhee(Corresponding Author)

College of Business Administration, Incheon National University (Associate Professor)

Abstract

It is challenging to consistently deliver high-quality services due to the nature of the service business. Many service providers have turned to service standardization in order to consistently deliver high-quality service products. The procedures and business effects of service standardization were examined in this study using a case study approach. An analysis of Merry Maids Korea, a market leader in the home cleaning industry, has been conducted to investigate the practices and the impacts of service standardization. Merry Maids Korea has pursued service standardization through several strategies, improving both quality and customer satisfaction. The implications of this study are as follows. First, the entire process, from sales to post-monitoring, should be standardized. Second, standardization for both process and workforce management is required. Lastly, top management need to be firmly committed to supporting service standardization. Based on this research's findings, future studies are expected on identifying key practices of service standardization and the relationship with firm's performance.

Keywords : Service standardization, Merry Maids Korea, Quality improvement, Customer satisfaction

접수일(2023년 05월 07일), 수정일(2023년 05월 31일), 게재확정일(2023년 06월 07일)

I. 서론

서비스 기업이 제공하는 상품은 대부분 무형적이기 때문에, 생산과 동시에 소비된다(서창적·이세영, 2008; 유영목 등, 2013). 서비스 상품에서는 작업자나 전달 방식에 따라 제공된 서비스 품질에 차이가 발생할 수 있으며, 고객 요구에 따라 서비스의 고객화(customization)가 빈번히 발생한다. 고객화로 인해 서비스 기업의 생산성과 효율성은 감소할 수 있으며, 비용 부담이 커지기도 한다(Hart, 1995).

이러한 문제에 대한 해결책 중 하나가 서비스 표준화이다(서창적·남관우, 2016). 서비스 표준화란 서비스 품질과 효율성을 높이기 위해 규격화된 기준과 전달 프로세

스를 정하고 이에 근거하여 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 서비스 표준화에는 제공되는 서비스 상품의 표준화와 서비스 제공 프로세스의 표준화가 있다(조성희, 2011). 서비스 표준화를 통해 기업은 높은 품질의 서비스를 지속적으로 제공할 수 있으며, 고객은 안정적이고 일관된 서비스를 공급받을 수 있다(서창적·남관우, 2016). IT 기술의 발전과 함께 서비스 표준화의 중요성은 점점 커지고 있다(Ding and Keh, 2016).

표준화된 서비스 프로세스 구축으로부터 기대되는 긍정적 효과는 여러 선행 연구에 의해 검증되었다. 서비스 표준화를 통하여 고품질 서비스를 일관되게 제공할 수 있으며(서창적·남관우, 2016), 고객 만족도를 높이고 기업의 경쟁 우위를 강화할 수 있다. 또한 일관되지 못한 서비스 제공으로부터 오는 비용을 최소화하여 기업 효율성을 개선할 수 있기 때문에, 많은 기업들이 서비스 표준화를 도입하고 있다(서창적·이세영, 2008).

이처럼 서비스 표준화가 가지는 긍정적 효과는 분명하다. 하지만 서비스업의 특성으로 인해 서비스 표준화는 제조업 표준화에 비해 상대적으로 부진한 상황이다(산업통상자원부, 2021). 서비스 산업에서는 세부 산업 유형과 고객 요구 사항에 따라 서비스 전달 방식과 관리 기준이 다르다. 따라서 실제 서비스 표준화를 어떻게 달성해야 할지는 기업에 따라 매우 다를 수밖에 없다. 서비스 산업의 복잡성과 다양성으로 인해 서비스 표준화 추진에는 많은 어려움이 존재한다.

이에 본 연구에서는 서비스 표준화를 통해 품질 개선과 고객 만족 향상을 추진한 기업 사례를 통해 서비스 표준화 수행 방식을 살펴본다. 서비스 표준화에 대한 중요성이 점차 증가하고 있지만, 구체적인 사례 연구를 통해 서비스 표준화를 성공적으로 구축한 기업을 분석하고 시사점을 도출한 연구는 많지 않다. 기존 연구들은 서비스 표준화에 대한 실증 분석을 실시하거나(서자원 등, 2011; 서창적·남관우, 2016; 서창적·이세영, 2008), 선행 연구 고찰과 인터뷰 등을 활용한 개념적 연구 등을 주로 시도하였다(Huang and Rust, 2016; Lai et al., 2014). 본 연구에서는 서비스 제공 절차와 직원 교육 방식을 표준화하여 높은 고객 만족도를 달성한 클리닝 분야의 선두 기업 메리메이드 코리아를 대상으로 서비스 표준화가 어떻게 추진되었는지 살펴본다. 고객과의 상호 작용이 자주 발생하고 고객의 피드백과 만족도가 사업에 매우 큰 영향을 미치기 때문에, 표준화 추진이 쉽지 않은 클리닝 분야 기업에 대한 사례 연구를 통하여 서비스 표준화를 시도하는 기업들의 전략 수립에 도움을 제공하고자 하였다. 메리메이드 코리아는 다양한 클리닝 제품에 대한 세부적 지침과 프로세스를 마련하고, 엄격한 직원 교육을 통해 서비스 표준화를 달성하였다. 서비스 표준화 전략을 통해 높은 수준의 서비스를 일관되게 제공할 수 있었고, 고객 만족도 개선을 이끌어냈다. 본 연구는 메리메이드 코리아 사례를 통해 홈 클리닝 산업에서 서비스 표준화 달

성을 위해 활용된 다양한 전략과 효과에 대해 살펴볼 것이며, 서비스 표준화를 위해 전사적 전략을 어떻게 설정하고 직원 교육에 접목시켰는지에 대하여 논의할 것이다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 2장에서는 서비스 표준화에 대한 선행 연구를 고찰한다. 특히 서비스 표준화가 품질 향상 및 고객 만족에 미치는 영향에 대해 고찰하고, 서비스 표준화와 관련된 다양한 이론들을 살펴본다. 3장에서는 메리메이드 코리아 사례를 통해 서비스 표준화가 고객 만족 및 기업 성과에 미치는 긍정적 효과에 대해 분석한다. 간략히 메리메이드 본사 및 메리메이드 코리아의 연혁에 대해 살펴보고, 메리메이드 코리아의 서비스 표준화 추진 방식 및 효과에 대해 살펴본다. 마지막으로 4장에서는 연구 결과를 요약하고, 시사점과 한계점에 대해 논의한다.

II. 문헌 연구

2.1 서비스 표준화 추진 전략

서비스와 제품 간에는 많은 차이점이 존재한다. 무엇보다도 서비스 제품은 무형적이며, 많은 경우에 있어 생산과 동시에 소비된다(서창적·이세영, 2008). 따라서 서비스를 제공하는 제공자 및 프로세스에 따라 품질 변동성이 발생할 수 있기 때문에, 고객들에게 일관된 서비스를 제공하기 위한 표준화 전략이 매우 중요하다(산업통상자원부, 2021; 서창적·이세영, 2008).

표준화란 제품 생산이나 서비스 제공을 위한 각 단계가 순서대로 진행되며, 산출물이 균일하여 변이 생성이 최소화된 프로세스를 의미한다(Shostack, 1987). 서비스 표준화는 제공되는 서비스 제품에 대한 표준화와 서비스 제공 프로세스에 대한 표준화로 구성된다. 많은 서비스 기업들은 품질 개선과 서비스 프로세스 효율성 증진을 위해 서비스 제공 프로세스에 대한 표준화를 시도하였다(서창적·이세영, 2008). 특히, 발전된 IT 기술을 활용하여 서비스 제공 프로세스를 체계적으로 관리함으로써 서비스 프로세스 표준화는 빠르게 발전하고 있다(산업통상자원부, 2021; 서자원 등, 2011).

일반적으로 표준화(standardization)는 고객화(customization)의 반대 개념으로 인식된다(김해룡·이문규, 2002). 표준화와 다르게, 고객화는 개별 고객의 니즈를 맞추기 위해 서비스 프로세스를 일정 수준 수정하는 것을 의미한다(Shostack, 1987). 고객과의 접점에서 서비스 제공자의 개입 수준에 따라 고객화 수준이 결정된다(Lovelock, 1983). 기업은 고객화된 서비스를 제공하여 고객만족도 향상이라는 긍정적 효과를 얻을 수 있다. 하지만 개별 고객을 위한 고객화가 항상 고객 충성도를 보장하는 것은

아니며(Simonson, 2005), 기업의 효율성 및 생산성을 저해할 수 있다(Hart, 1995). 뿐만 아니라 서비스 제공에 따르는 소요 비용을 증가시킬 수 있다. 높은 고객만족도 달성을 위한 무조건적인 고객화 추진은 부정적 효과를 증가시켜 기업 성과를 저해할 것이다. 따라서 서비스 제공 기업은 고객의 특성, 특히 구매 목표와 고유함에 대한 니즈 수준에 따라 고객화와 표준화를 적절히 조화시키는 것이 요구된다(Agha Kasiri and Mansori, 2016; Ding and Keh, 2016).

선행 연구들은 다양한 서비스 표준화 전략을 제안하였다. 서창적과 이세영(2008)은 특히 고객 접점이 일어나는 프로세스에 대한 표준화를 강조하였다. 고객 접점이 발생되는 순간에는 서비스를 전달하는 직원의 응대 방식에 따라 제품 품질이 결정될 수 있기 때문에(Bowen and Schneider, 1985), 접점 프로세스 관리는 고객 만족에 매우 큰 영향을 미친다. 따라서 서비스 제공 기업은 고객 접점 프로세스를 최대한 표준화하여 고객 불만족을 최소화할 수 있다.

Mnstermann and Weitzel(2008)은 서비스 제공 프로세스 표준화를 위한 4단계 접근법을 제시하였다. 먼저 모든 프로세스 변이 요소에 대해 문서화한 후, 초기 프로세스 모형을 설계하고, 표준화 프로세스 요소들을 강화하여 최종적으로 변이 요소들을 최소화하는 방식으로 서비스 제공 프로세스 표준화를 달성할 수 있다.

Huang and Rust(2016)는 서비스 제품에 고객화가 필요한 정도와 고객과의 상호작용이 발생하는 수준에 따라 서비스 전략을 4가지로 분류하였다. 표준화된 서비스 제공이 가능하지만 고객과의 상호작용이 빈번히 일어나는 경우에는 고객과의 관계 구축에 집중하고 관계 수준에 따른 효익을 제공하여, 경쟁 기업이 제공하는 표준화된 서비스 제품과의 차별화를 시도해야 한다. 반대로 표준화된 서비스 제공이 가능하며 고객과의 상호작용 빈도가 낮은 경우에는 셀프서비스 등의 기술을 활용하여 효율성 강화 전략을 구사하는 것이 필요하다.

대한민국 정부는 2021년 ‘서비스 산업 활성화를 위한 서비스 표준화 추진 전략’을 발표하였다(산업통상자원부, 2021). 4차 산업혁명 및 인구구조 변화로 인해 서비스 표준화의 중요성이 더욱 높아졌기 때문에, 2025년까지 다양한 서비스 표준을 개발하여 세계 최고 수준의 서비스 품질을 확보할 것을 목표로 설정하였다. 핵심 분야에 대한 서비스 표준을 개발할 뿐 아니라, 서비스 표준화를 달성하기 위한 인프라 확충 방안도 함께 발표하였다.

2.2 서비스 표준화가 기업에 미치는 영향

서비스 표준화 전략이 기업에 미치는 효과에 관한 많은 연구가 이루어졌다. 서비스 표준화 전략을 추진함에 따라 기업에 긍정적인 영향과 부정적인 영향 모두 발생할 수

있다(Ding and Ker, 2016).

서비스 표준화가 기업 성과에 미치는 긍정적 영향은 세 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 서비스 품질 향상이다(서창적·남관우, 2016; 조성익, 2011; Huang and Rust, 2016; Sandoff, 2005). 서자원 등(2011)은 업무표준화와 상품표준화가 품질 개선에 이바지하며, 고객 신뢰 확보와 고객 만족에도 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 검증하였다. 표준화를 통해 고객들은 서비스 전달 장소에 상관없이, 동일한 수준의 예측 가능한 서비스를 제공받을 수 있다(Ritzer, 2011). 둘째, 비용 절감 효과이다(Huang and Rust, 2016; Wakke et al., 2015). 서비스 표준화를 통하여 서비스 전달 프로세스를 공식화하고, 이를 기반으로 직원 교육을 시행하여 직원 교육의 효율성을 높이고 부적절한 서비스 전달로 인한 손실 비용을 최소화할 수 있다. 뿐만 아니라, 서비스 표준화는 규모의 경제를 가능하게 하여, 비용 감소에도 효과적이다(서창적·남관우, 2016). 고객 입장에서는 표준화된 서비스 제품을 이용하여 시간과 노력에 있어서의 비용을 절감할 수 있다(Ding and Keh, 2016). 마지막으로 고객만족도 향상이다(서자원 등, 2011). 서비스 표준화를 통해 고객들은 제공받는 서비스의 일관성과 안정성을 보장할 수 있기 때문에(Ding and Ker, 2016), 고객 불만족은 감소할 것이다. 이러한 긍정적 효과를 통해 기업은 서비스 표준화를 통해 매출을 개선할 수 있다(Mennis, 2006).

하지만 서비스 산업에서는 본질적으로 높은 고객화 수준이 요구된다. 서비스 표준화로 인하여 개별 고객의 니즈에 부합하는 서비스 제공이 어려워질 수 있으며, 서비스 제공 프로세스에 있어서의 유연성을 잃게 될 우려도 존재한다(Ding and Ker, 2016). 또한, 표준화된 서비스 제공 프로세스를 마련하더라도 이를 실제로 전달하는 서비스 작업자에 따라 서비스 품질에 차이가 발생할 수 있다.

Ⅲ. 사례 분석: 메리메이드 코리아(Merry Maids Korea)

3.1 기업 개요

메리메이드의 모 기업인 서비스마스터(Service Master) 그룹은 1929년 미국 일리노이(Illinois) 주 시카고(Chicago)에서 나방 방제업으로 사업을 시작하였다. 서비스마스터 그룹은 성장을 거듭하여 1980년대부터는 서비스마스터 품질서비스 네트워크(Service Master Quality Service Network)라는 보다 발전된 서비스 시스템을 구축하였고, 오늘날에는 전 세계 55개국에서 1,700만 이상의 고객을 가진 세계 최고의 서비스

전문 기업으로 발전하였다.

서비스마스터 그룹은 잔디 및 정원 관리 서비스를 제공하는 트루그린(True Green), 해충 퇴치 및 방역 서비스를 제공하는 터미닉스(TERMINIX), 토지관련 업무를 담당하는 AHS, 집안 보수 서비스를 제공하는 ARS/Rescue rooter, 전문 홈 클리닝 서비스를 제공하는 메리메이드(merry maids), 부동산 관련 조사를 수행하는 아메리스펙(AmeriSpec), 가구 수리 서비스를 제공하는 퍼니처메딕(Furniture Medic), 집수리 전문 서비스를 제공하는 위서브홈즈(We Serve Homes) 등 다양한 브랜드를 보유하고 있다.

이 중 메리메이드는 홈 클리닝 서비스를 전문적으로 제공하는 기업이다. 메리메이드는 1979년 달렌 피터슨(Dallen Peterson)에 의해 네브래스카(Nebraska)주 오마하(Omaha)에서 설립되었으며, 1988년 서비스마스터 그룹에 합병된 후 세계 최대 규모의 홈 클리닝 전문 기업으로 성장하였다. 현재 메리메이드는 미국, 캐나다, 홍콩, 일본, 덴마크, 영국, 말레이시아 등에 3,000개 이상의 가맹점을 두고 있으며, 매달 북미 지역에서만 30만호 이상의 주택, 아파트, 콘도 등에 클리닝 서비스를 제공하고 있다.

메리메이드 코리아는 2001년 5월 서비스마스터 그룹의 대한민국 독점파트너로 설립되었다. 2001년 11월 가정집 전문 홈 클리닝 서비스를 시작하여, 2014년 누적고객 25,000여 가구를 달성하였다. 세계 여러 국가에서 검증된 서비스마스터 그룹의 서비스 제공 방식을 대한민국 사업 환경에 적합하게 도입하였으며, 지속적으로 국내 클리닝 서비스 산업의 모델을 제시하고자 노력하였다. 메리메이드 코리아가 제공하는 클리닝 서비스는 매우 다양하다. 클린 입주 서비스, 클린 이사 서비스, 클린 베스트 서비스, 클린 퍼펙트 서비스, 클린 오피스 서비스, 클린 읍서널 서비스, 클린 시즌 서비스 등 다양한 종류의 클리닝 서비스가 고객 요구 사항에 맞추어 제공된다. 이처럼 메리메이드 코리아는 다양한 종류의 서비스를 제공하기 때문에, 일관된 서비스 품질을 유지하고, 선택한 서비스 종류에 상관없이 높은 수준의 품질과 고객 만족을 달성하는 것은 결코 쉬운 일이 아니었다.

3.2 메리메이드의 고객만족경영

메리메이드 코리아의 핵심 경영 전략은 고객만족경영(Customer Satisfaction Management)이다. 메리메이드는 보유한 인적자원을 활용하여 클리닝 서비스를 제공하는 기업이다. 따라서 인적자원의 서비스 제공 프로세스를 체계화하여 수준 높은 서비스를 제공하고 고객만족도를 높이기 위해 노력하고 있다. 메리메이드에서 추구하는 고객만족경영은 고객 관점에서 서비스를 제공하는 것이며, 지속적으로 고객의 소리와

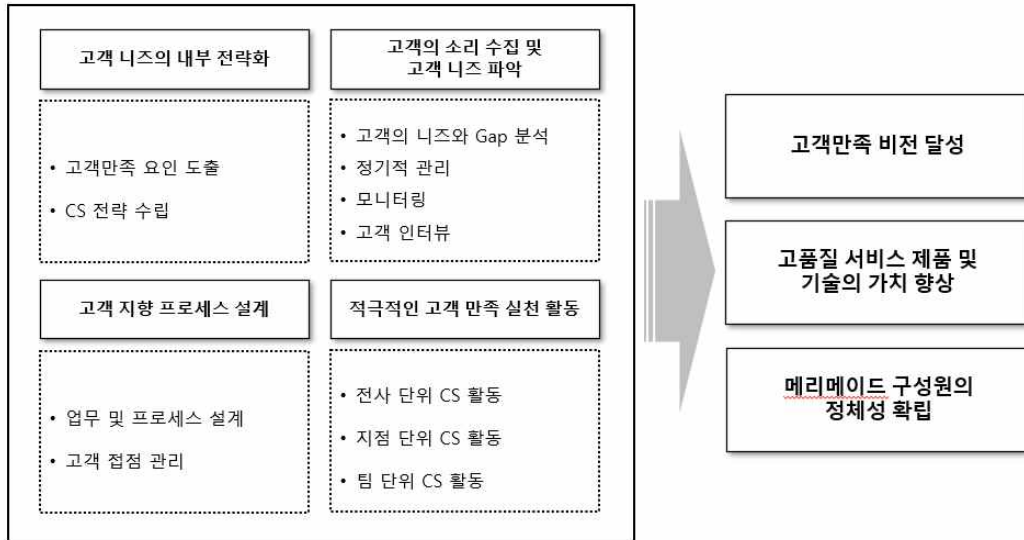
니즈를 수집하고, 고객 요구사항을 적극적으로 파악하여 불만족 유발 요인을 근본적으로 개선하고자 시도하는 것이다. 고객중심 경영 철학을 현장에서 구현하여 고객에게 최고의 가치를 제공하고, 기업의 가치를 극대화하는 것을 목표로 한다.

고객 만족을 달성하기 위한 메리메이드 코리아의 노력을 그림 1과 같이 요약할 수 있다. 메리메이드는 먼저 정기적 관리 및 모니터링, 고객 집단 인터뷰 등을 통하여 고객의 소리를 수집하여 고객 요구사항을 충실히 파악한다. 수집된 고객 요구 사항에 대한 분석을 통하여 고객 니즈를 메리메이드의 비즈니스 추진 전략에 반영하고, 고객 관점에서 클리닝 서비스 제공 프로세스를 설계한다. 또한, 서비스 제품 특성을 고려하여 특히 고객 접점이 발생하는 순간에 대한 관리를 강화하고, 고객과의 상호작용이 고객 친화적으로 이루어지도록 설계한다. 고객 지향 전략 및 프로세스는 팀 단위, 지점 단위를 거쳐 전사적으로 추진된다. 메리메이드는 현장에서 고객 만족을 극대화하기 위해 노력하며, 궁극적으로 기업 가치를 극대화하여 기업의 미래 비전을 달성하고자 노력하고 있다.

메리메이드는 고객만족경영을 위하여 고객 불만 사항에 대한 철저한 사후 모니터링을 진행한다. 메리메이드는 불만을 가진 고객을 Voicer, Passives, Irate, Activists 등 네 가지 유형으로 분류한다. 표 1에 제시된 것처럼, Voicer는 서비스 제공자에게만 불쾌한 경험을 직접적으로 언급한다. 반면 Passives는 서비스 제공자나 주변에 직접적으로 불만족한 경험을 전파하지는 않는다. Irate는 주로 자신이 아는 사람들에게 불쾌한 경험을 이야기하며, Activist는 서비스 판매자, 주변 사람, 공식적인 항의 등 다양한 경로를 통해 불만을 표출한다.

메리메이드에서는 고객이 Activists 유형으로 변화하여 불만족한 경험을 전파하는 것을 염려한다. 이에 불만을 가진 고객을 Activist로 변화시키는 열 가지 고객 대응 방식을 분석하여 직원들에게 널리 전파한다. 직원들은 이러한 고객 대응 방식을 염두에 두고 고객을 Activist로 유도할 가능성을 최소화하기 위해 노력한다. 고객을 Activist로 유도하는 대응 방식은 다음과 같다. 첫째, 형식적인 사과만 한다. 둘째, 고객에게 책임을 전가한다. 셋째, 고객과 이행되지 않을 가능성이 있는 약속을 한다. 넷째, 아무 반응을 보이지 않는다. 다섯째, 고객에게 무례하게 대한다. 여섯째, 다른 사람에게 책임을 전가한다. 일곱째, 개인적인 책임을 지지 않으려 한다. 여덟째, 고객 불만과 요구사항을 암묵적으로 거절한다. 아홉째, 고객을 인터뷰하는 자세를 취한다. 열째, 고객을 의심한다.

<그림 1> 메리메이드 코리아의 고객만족 경영 실천 방안



<표 1> 메리메이드 코리아의 향의하는 고객 유형 세분화

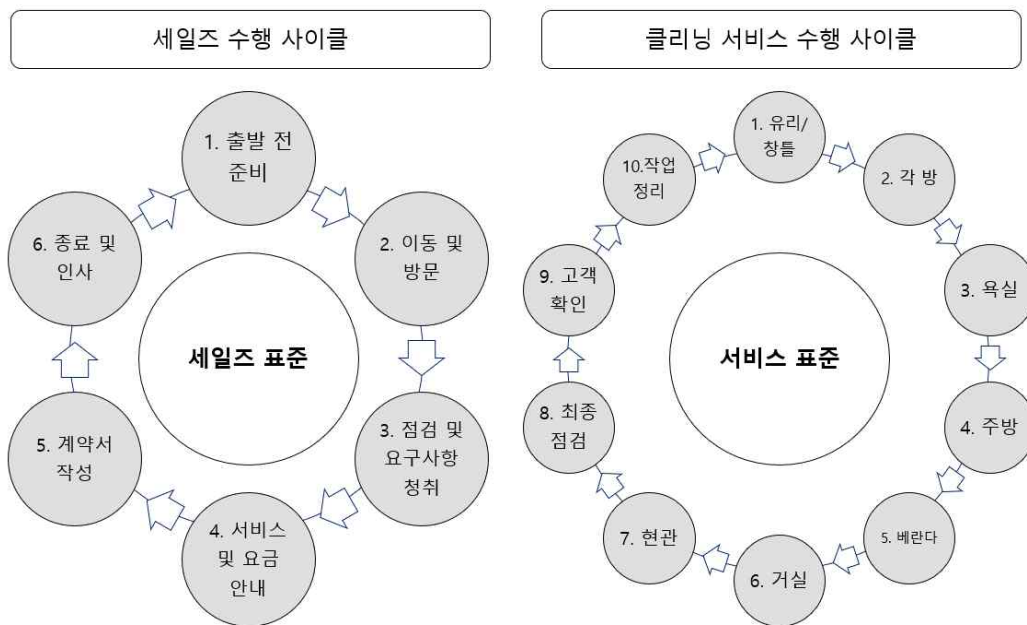
고객 유형	특징
Voicer	이 유형의 고객들은 자신이 처한 잘못된 상황을 바로 잡는 것에 관심이 있지만, 기업의 질 나쁜 서비스나 제품에 대하여 다른 사람들에게 적극적으로 언급하지 않는다.
Passives	이 유형의 고객들은 '형세 관망자'로서 기업의 서비스나 상품에 대한 향의를 하지는 않지만, 긍정적인 소문을 퍼트려 기업을 돕지도 않는다. 그들은 관심이 없거나 무기력하며, 부정적 감정을 쌓아 놓는 고객들이다
Irate	이 유형의 고객들은 서비스 제공자나 기업에 불만을 털어 놓는 것이 아니라, 외부에 불만스러운 점을 떠들고 다닌다. 해당 기업과 더 이상 거래를 할 의사가 없다.
Activists	이 유형의 고객들은 품질 수준이 낮은 제품과 서비스에 대해 바로 잡을 기회가 있었음에도 불구하고, 나쁜 이야기를 전파하고 기업에 좋지 않을 영향을 미칠 기회를 찾아 행동으로 옮긴다.

3.3 서비스 표준화 전략 수행 및 효과

메리메이드 코리아의 고객만족을 위한 핵심 전략은 서비스 표준화이다. 서비스 제공 프로세스를 표준화하여 고품질 서비스를 일관되게 제공하며, 이를 통해 고객 만족도를 높이고 기업의 경쟁 우위를 강화하고자 한다.

메리메이드에서는 서비스 표준화를 달성하기 위해 다양한 노력을 기울인다. 이러한 노력을 다섯 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 클리닝 서비스 세일즈(sales)와 실제 서비스 수행을 위한 사이클(cycle)을 명확하게 정의하였다. 직원들이 명확하게 정의된 사이클에 따라 서비스를 제공하기 때문에, 서비스 수행 직원에 상관없이 동일한 품질의 서비스를 일관되게 제공할 수 있다. 클리닝 서비스 세일즈 수행 사이클은 (1) 출발 전 준비, (2) 이동 및 방문, (3) 점검 및 요구 사항 청취, (4) 서비스 및 요금 안내, (5) 계약서 작성, (6) 종료 및 인사의 6단계로 구성된다. 클리닝 서비스 제공 사이클은 (1) 유리/창틀 청소, (2) 각 방 청소, (3) 욕실 청소, (4) 주방 청소, (5) 베란다 청소, (6) 거실 청소, (7) 현관 청소, (8) 최종 점검, (9) 고객 확인, (10) 작업 정리라는 10단계로 구성된다. 메리메이드는 서비스 제공을 위한 사이클을 명확하게 규정하고, 각 단계에서 표준화된 기준에 따라 서비스를 진행한다.

<그림 2> 메리메이드 코리아의 세일즈 및 서비스 수행 사이클



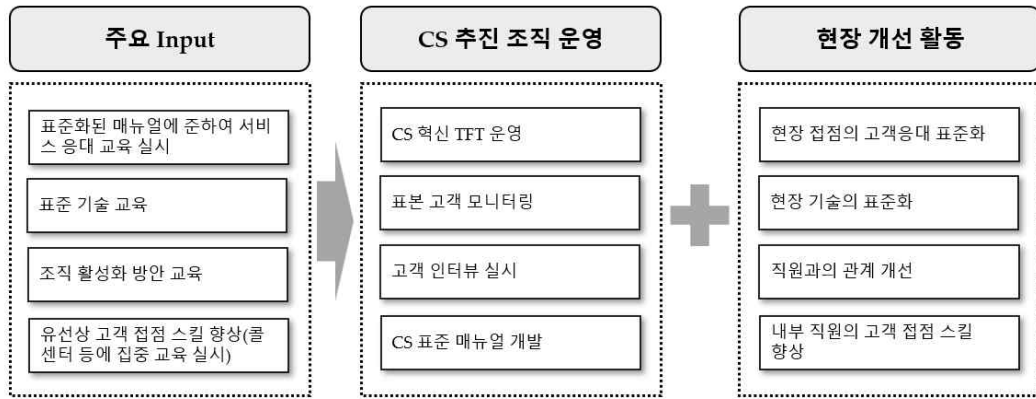
둘째, 표준화된 고품질 서비스를 제공하기 위해 서비스 수행 단계마다 엄격한 모니터링을 수행할 것을 규정화했다. 먼저 엄격한 사전 견적 과정을 통해 고객 요구사항을 충분히 파악한 후에만 서비스를 시작한다. 서비스 진행 중에는 메리메이드의 서비스 프로세스에 대해 높은 이해도를 가진 팀장이 수시로 모니터링을 실시하여 서비스 품질을 높인다. 서비스 종료 전에는 표준화된 점검리스트를 사용하여 서비스 완료 상태를 점검한다. 마지막으로 서비스가 종료된 후에는 고객에게 직접 점검할 것을 요청하고, 고객 점검이 완료되면 주어진 절차에 따라 최종적인 마무리를 진행한다. 만약 서비스에 불만을 느낀 고객이 24시간 이내 연락을 하면 미흡한 부분을 점검하고 추가 조치를 시행한다.

셋째, 메리메이드가 제공하는 서비스 특성상 실제 클리닝을 진행하는 직원들이 작업 방법을 잘 숙지하고 표준화된 절차에 따라 서비스를 제공하는 것이 매우 중요하다. 따라서 실제 서비스에 투입되는 직원에게 자세한 현장 매뉴얼과 함께 표준화된 장비와 용품을 지급한다. 다양한 종류의 클리닝 도구 뿐 아니라, 도구 운송 수단 및 보조 도구에 대해서도 표준화된 지침이 세부적으로 제공된다. 예를 들어, 클리닝에 있어 핵심적 도구 중 하나인 세제에 있어서도 세제유형별 사용 지침과 주의 사항을 세부적으로 제공하여, 서비스 제공 직원에 상관없이 동일한 수준의 서비스를 제공할 수 있도록 하였다.

넷째, 메리메이드 코리아의 서비스 표준화 전략은 서비스 전달 프로세스 외에도 서비스를 전달하는 클리닝 전문가 역량 강화에도 큰 노력을 기울인다. 표준화된 서비스 제공 절차에 관한 전문가 양성 훈련을 직원들에게 정기적으로 제공하고, 현장 경험을 공유할 수 있는 워크숍을 수시로 개최한다. 다양한 기회를 통해 직원들은 메리메이드 서비스 제공 절차에 대한 이해도를 높일 수 있으며, 이를 통해 기업은 고품질의 서비스를 일관되게 제공할 수 있다.

마지막으로 메리메이드 코리아는 표준화된 서비스 제공에 따른 고객 만족도를 정기적으로 평가한다. 5점 리커트(Likert) 척도를 사용하여 월 1회 고객 만족도에 대한 평가가 이루어진다. 뿐만 아니라, 서비스를 전달받은 고객을 대상으로 서비스 완료 3일 이내 서비스 만족도에 대한 전화 조사를 수행하여 개선점을 파악하고 이를 다시 서비스 표준화 프로세스에 반영하고 있다.

<그림 3> 메리메이드 코리아의 서비스 표준화 실행 방안



메리메이드는 서비스 표준화 전략을 적용하여 제공 서비스 품질 향상과 고객 만족도 개선 측면에서 큰 성과를 거두고 있다. 메리메이드 코리아는 2017년부터 2018년까지 2년 연속 한국소비자만족지수 1위를 달성하였다. 또한 메리메이드는 2014년부터 5년 연속 미국 내 가장 추천되는 클리닝 서비스(America's most recommended cleaning service)로 선정되었다. 서비스 표준화 전략은 소비자만족지수를 개선시켰을 뿐 아니라, 고객들에게 높은 품질의 서비스를 안정적으로 제공하는 기업이라는 이미지를 각인시켜 고객 충성도를 높이는 데 크게 기여하고 있다.

아무리 표준화된 절차에 따라 서비스를 제공한다 하더라도, 고객마다 클리닝 서비스에 대해 가지는 기대 수준이 다르기 때문에 고객 불만은 발생할 수밖에 없다. 메리메이드 코리아는 고객 불만이 발생했을 시에도 표준화된 절차에 따라 서비스 회복을 시도한다. 메리메이드는 서비스 회복 프로세스를 'CARE'라고 부르고 있다. 첫 번째 글자인 C는 Cooperate을 의미한다. C단계에서는 고객 불만을 처리하는 직원이 고객과 함께 문제를 해결하겠다는 의지가 있음을 고객에게 알린다. 예를 들어, 고객과 상담하는 직원들은 “얼마나 화가 나는지 충분히 알겠습니다. 이 문제를 도와드리기 위해 무엇을 할 수 있는지 알아보겠습니다.”처럼 분명하게 의사를 표현하여, 문제 해결에 대한 강한 의지가 있음을 고객에게 알린다. 두 번째 글자인 A는 Agree with를 의미한다. A단계에서는 고객 의견에 대한 공감을 전달한다. 예를 들어, “고객님께서 얼마나 마음이 상했을지 충분히 이해가 됩니다. 아마 저라도 화가 났을 겁니다.”와 같은 표현을 사용하여 고객 불만에 대해 공감을 표시하고 고객과의 신뢰감을 회복하고자 노력한다. 세 번째 글자인 R은 Rephrase이다. 이는 고객이 말한 바를 다시 언급하고 확인하는 단계이다. 이러한 과정을 통해 불만을 접수하는 직원이 고객이 경험한 문제를 올바르게 이해하였음을 확인한다. 마지막 글자인 E는 Emphasize이다. E단계에서

는 문제로 인해 불만을 느낀 고객 입장을 기업이 충분히 이해하고 있음을 강조한다. 불만으로 인해 손상된 기업 이미지와 신뢰감을 최대한 회복하기 위한 단계로 이해할 수 있다. 이처럼 메리메이드는 일원화된 서비스 회복 절차를 마련하고 단계별 수행 업무를 표준화하여, 불만 있는 고객의 문제점을 신속하게 해결하고 브랜드 이미지와 고객 만족도를 유지할 수 있었다.

IV. 결론

국내에서 서비스업이 차지하는 비중은 빠르게 증가하고 있다(하봉찬, 2006). 서비스 기업들은 일관된 서비스 품질을 제공하여 서비스 제품에 내재된 변동성으로부터 기인한 리스크를 최소화하고자 한다(유영목 등, 2013). 이를 위해 기업들은 서비스 프로세스를 표준화하고, 인력 채용과 직원 교육에 있어 표준화된 프로세스 수행을 강조하여 고품질 서비스를 일관되게 제공하고자 노력하고 있다(산업통상자원부, 2021).

본 연구는 기업들의 서비스 표준화 추진 방식과 효과를 살펴보기 위해 사례 연구를 수행하였다. 서비스 제공 절차와 직원 교육을 표준화하여 높은 고객 만족도를 이끌어 낸 홈 클리닝 분야의 선두 기업 메리메이드 코리아를 대상으로 서비스 표준화 수행 체계와 실행 방안을 분석하였다.

메리메이드 본사의 표준화된 서비스 프로세스를 도입한 메리메이드 코리아는 품질 관리 및 고객 만족 측면에서 많은 성과를 거두었다. 서비스 표준화 전략을 통해 높은 한국소비자만족지수를 달성하였을 뿐 아니라, 우수한 고객 만족도를 제공하였다. 또한, 고객들에게 높은 품질의 서비스를 안정적으로 제공하는 기업이라는 이미지를 전달하여 높은 고객 충성도를 유지하고 있다. 메리메이드 코리아의 누적 고객수는 빠르게 증가하고 있으며, 서비스 재구매율과 구전 효과를 통한 신규 고객 유입률도 높은 것으로 파악되었다.

메리에이드의 표준화 서비스 제공 사례는 서비스를 전문적으로 제공하는 국내 기업들에게 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, 서비스 표준화는 모든 과정에 걸쳐 이루어져야 한다. 최초 계약을 체결하기 위한 세일즈 활동에서부터 서비스 완료 후 사후 고객 만족도 관리에 이르기까지 서비스 전달이 이루어지는 사이클 전 과정에 대해서 표준화가 이루어져야 한다. 둘째, 프로세스와 인력관리 모두에 대한 표준화 노력이 필수적이다. 일반적으로 서비스 표준화를 시도하는 기업들은 전달 프로세스의 표준화에 주로 집중하기 마련이다. 메리메이드 사례는 서비스 전달 프로세스 외에도 서비스 전달 인력이 표준화된 서비스를 전달할 수 있도록 훈련 및 교육이 필요함을 시사하고 있다. 마지막으로 서비스 표준화를 통한 고객 만족 및 고품질 달성을 위한 경영층의

강력한 의지가 필요하다. 경영층의 노력 없이 서비스 표준화, 특히 제품 전달 전 과정에 대한 서비스 표준화는 이루어지기 어렵다. 때때로 서비스 표준화는 많은 비용이 소요되기 때문에 경영층의 강력한 의지는 성공적인 표준화를 통한 고객만족 향상을 위해서 필수적이다.

본 논문은 홈 클리닝 분야의 글로벌 선두기업 메리메이드 사례를 통해 성공적인 서비스 표준화를 통해 품질을 개선하고 고객 만족도와 기업 성과를 향상시킬 수 있음을 확인하였다. 여러 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 먼저 본 연구는 기업이 세부 자료 공개를 꺼려했기 때문에 구체적인 성과 자료를 제시할 수 없었다. 서비스 표준화를 통해 개선된 성과 수준을 직접적으로 제시할 수 없었기 때문에 한국소비자만족지수 등 외부평가 결과를 인용하여 제시하였다는 한계점을 가진다. 또한, 본 연구는 한 개 기업에 대한 사례 분석을 수행하였기 때문에, 연구 결과를 일반화하여 학술 연구에 바로 적용하기에는 어려움이 따른다. 향후에는 메리메이드 기업 사례를 확장하여 서비스 표준화 전략이 품질 개선과 고객 만족, 기업의 재무적 성과에 미치는 효과에 대한 일반화된 가설을 검증하는 후속 연구가 수행되어야 한다. 다수의 기업을 대상으로 실증적 연구를 수행하여 서비스 표준화 전략의 주요 요소들이 기업 성과에 미치는 메커니즘을 분석하고, 서비스 표준화 전략의 구체적 작동 방식을 연구하여 서비스 표준화 전략에 대한 보다 많은 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 또한, 기업 규모, 비즈니스 모델 등 기업의 특성과 서비스 표준화 전략 및 기업 성과 간 관계를 분석하고, 기업 특성의 조절적 효과를 검증하는 연구를 수행할 필요가 있다.

참고문헌

- 김해룡, 이문규 (2002). 인터넷 개인화 서비스의 유형별 효과. *연세경영연구*, 39(2), 153-180.
- 서자원, 김영택, 박운주 (2011). 서비스표준화 차원이 지각된 서비스 품질, 고객신회, 고객만족에 미치는 영향. *서비스경영학회지*, 12(2), 237-259.
- 서창적, 남관우 (2016). 서비스표준이 서비스품질 및 종업원이 지각한 고객만족에 미치는 영향: 애프터 서비스 산업을 중심으로. *표준인증안전학회지*, 6, 67-83.
- 서창적, 이세영 (2008). 서비스접점 프로세스의 표준화 평가지표 개발에 관한 연구. *품질경영학회지*, 36(4), 47-55.
- 유영목, 강정욱, 원석희 (2013). 서비스유형화의 적합성이 조직성과에 미치는 영향: 천연가스산업을 중심으로. *서비스경영학회지*, 14(1), 229-253.
- 조성의 (2011). 서비스 전자상거래에서 프로세스의 표준화, 서비스품질, 가격수준의 영향에 대한 연구: 창업기업가와의 시사점. *한국창업학회지*, 6(3), 99-119.
- 하봉찬 (2006). 서비스산업의 생산성 정체 현상과 시사점. *KIET 산업경제*, 96, 16-24.
- 산업통상자원부 (2021). 서비스 산업 활성화를 위한 서비스 표준화 추진 전략, 비상경제 중앙대책본부 겸 혁신성장 전략회의.
- Agha Kasiri, L. and Mansori, S. (2016). Standardization, customization, and customer loyalty in service industry. *Journal of Marketing Analytics*, 4, 66-76.
- Bowen, D. E. and Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research, *The service encounter*, 127, 148.
- Ding, Y. and Keh, H. T. (2016). A re-examination of service standardization versus customization from the consumer's perspective, *Journal of Services Marketing*, 30(1), 16-28.
- Hart, C. W. (1995). Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits, *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 36-45.
- Huang, M. H., and Rust, R. T. (2017). Technology-driven service strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 906-924.
- Lai, J., S. Lui, S. and H. Y. Hon, A. (2014). Does standardized service fit all?

- Novel service encounter in frontline employee–customer interface, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1341–1363.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of marketing*, 47(3), 9–20.
- Mennis, E. A. (2006). The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations, *Business Economics*, 41(4), 63–65.
- Mnstermann, B. and Weitzel, T. (2008). What is process standardization, *In International Conference on Information Resource Management (Conf-IRM). Ontario: Niagara Falls*.
- Ritzer, G. and Liska, A. (1997). " 'McDisneyization' and 'post-tourism': complementary perspectives on contemporary tourism", in Chris, R. and Urry, J. (Eds), *Touring Cultures: Transformations of Travel and Theory*, Routledge, London, 96–109.
- Sandoff, M. (2005). Customization and standardization in hotels—a paradox or not?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 529–535.
- Shostack, G. L. (1987). Service positioning through structural change, *Journal of marketing*, 51(1), 34–43.
- Simonson, I. (2005). Determinants of customers' responses to customized offers: Conceptual framework and research propositions. *Journal of marketing*, 69(1), 32–45.
- Wakke, P., Blind, K. and De Vries, H. J. (2015). Driving factors for service providers to participate in standardization: Insights from the Netherlands, *Industry and Innovation*, 22(4), 299–320.

*** 저자소개 ***

· 정 성 욱(swjung@dau.ac.kr)

University of Michigan에서 경영학 및 금융공학 석사학위를, 서울대학교 경영대학원에서 Operations Management 박사학위를 취득하였다. 현재 동아대학교 경영학과 조교수로 재직 중이며, 주요 연구 관심사는 공급사슬관리, 기업 효율성, 지속가능성, 4차 산업혁명 등이다.

· 김 호 영(hykim@terminix.co.kr)

메리메이드코리아 대표이사 및 케어원 대표이사로 재직중이다. 영남대 경제학과를 졸업했고 경북대 대학원에서 마케팅으로 석사학위를 받았다. 2001년 국내 우수 대기업을 제치고 메리메이드코리아의 독점 가맹사업자로 선정돼 화제를 일으켰다. 메리메이드의 모기업인 서비스마스터가 추구하는 인간 중심, 원칙 중심 경영 철학과 기업의 사회적 책임 수행을 구현하기 위해 노력 중이다.

· 김 창 희(ckim@inu.ac.kr)

서울대학교에서 Operations Management로 박사학위를 취득하였고 현재 인천대학교 경영학부에서 부교수로 재직 중이다. 주요 연구 관심사는 효율성 및 생산성 측정과 시스템다이내믹스이며, Total Quality Management & Business Excellences, Service Science, Tourism Management, Expert Systems with Applications, Service Business, Cornell Hospitality Quarterly 등의 학술지에 다수의 연구를 게재하였다.