

한국마케팅학회

마케팅학연구 제2집(1998)

서비스 제품의 유통채널 전략

강봉구*, 구영덕**

〈요약〉

서비스 산업에 있어서 유통이라는 것은 서비스가 제공되는 점점으로 정교한 분석과 체계적인 연구가 이뤄져야 한다. 하지만 서비스 제품의 유통채널 전략에 대해서는 중요성을 인식하면서도 지금까지 그에 대한 연구와 관심은 미흡한 실정이다.

서비스 기업이 점점 더 경쟁이 치열해 지는 경쟁적 시장상황하에서 경영혁신과 서비스 제품의 유통혁신 전략에 대수술을 추진하고 있으나 그 내용을 보면 고객지향적인 발상과는 괴리가 있다는 점에서 더욱 심각하다고 생각할 수 있다.

본 연구에서는 서비스 기업이 유통채널 전략을 수립하고 실시해 가는 과정에 있어서 고려할 사항과 어떤 부분에서 메이커와의 이질적인 특징을 보이고 있는가를 분석하고 그에 대한 지침을 제시하였다.

서비스 제품의 고유의 특성(무형성, 동시성, 소멸성 등)들은, 첫째 그 유통채널 구조를 독특한 것으로 만들며, 둘째 유통채널 기능에 특징적인 것을 초래하게 하며, 셋째 유통채널의 설정은 유통채널의 설계와 유통채널의 선택이라는 두 가지 과정을 거쳐서 이뤄지며, 넷째 이러한 과정을 거쳐 유통채널을 선택하고 관리하도록 만들고 있다.

따라서 서비스 제품에 대한 제공·배달의 유통채널에 있어서는 서비스 제품에 대한 수요와 공급의 조정이나 그 제공·배달시점에서 품질의 유지향상에 관한 관리를 해 갈 필요가 있다. 또한 중간관리자에 대한 관리는 파워를 행사하거나 통제가 어려워 관리가 곤란하다고 볼 수 있으나 커미션, 수수료 등의 제공이나 딜러헬프 등을 강화함으로써 극복해 나갈 수 있겠다.

결론적으로 서비스 기업이 유통채널 전략을 수립하여 실시해 갈 때에는 상술한 바와 같이 채널의 구조나 기능, 채널관리 등의 측면에서 메이커에서는 볼 수 없는 특징적인 점이 존재하므로 그 독자적인 유통채널 전략을 전개해 갈 필요가 있다고 생각한다.

I. 서론

서비스 마케팅에 대한 연구는 서비스 산업활동이 나타난 1970년대부터 시작되었으며, 이 시대는 서비스의 특징이 무엇인가를 파악하는 데 초점을 두었다. Shostack(1977)은 서비스가 무형이며, 생산과 소비가 동시에 일어나며, 이질적이고, 공급과 동시에 소멸되므로 유형채와 구별하고

*, ** 양산대학 유통경영과 전임강사

서비스를 마케팅 컨셉에 포함시켰다. 이와 같이 서비스는 그 특성상 생산과 소비가 동시에 일어난다는 점과, 그것이 지니고 있는 무형성 및 품질관리의 난해성 때문에 내부고객(Internal Customer)의 역할 증대와 외부고객(External Customer)의 불평에 대한 관리가 더욱 중요하게 되었다. 특히 서비스산업에 있어서 유통이라는 것은 고객들에게 이러한 특성을 가진 서비스가 제공되는 접점인 만큼 이에 대한 세밀한 분석과 체계적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

그러나, 지금까지 서비스 마케팅에 대한 연구의 역사가 짧아 서비스 제품의 유통구조에 대한 연구는 미미한 수준에 머물러 있으며, 향후 많은 연구가 기대되는 분야이기도 하다. 최근 서비스 기업은 서비스에 대한 소비증가에 편승하여 성장을 위한 변화를 시도하고 있으며, 또한 서비스 시장의 경쟁은 날로 치열해지고 있는 가운데, 적자생존의 희생양이 되지 않기 위한 경영 혁신 프로그램의 일환으로써 벤치마킹(Bench Marking)을 실시하고 있고, 서비스 제품의 유통 혁신 전략에도 일대 대수술을 추진하고 있다. 그러나 그 내용들을 면밀히 분석해 보면 단기적이면서도 전혀 고객지향적(Customer Conscious)인 발상과는 괴리가 있다는 데에 문제의 심각성을 더해 준다.

따라서, 본 연구에서는 서비스기업이 유통채널 전략을 수립하고 실시해 가는 과정에 있어서, 반드시 고려하여야 할 사항은 무엇이며, 어떠한 부분에서 메이커와의 이질적인 특징을 보이고 있는가를 분석하고 이에 대한 가이드라인을 제시하고자 한다.

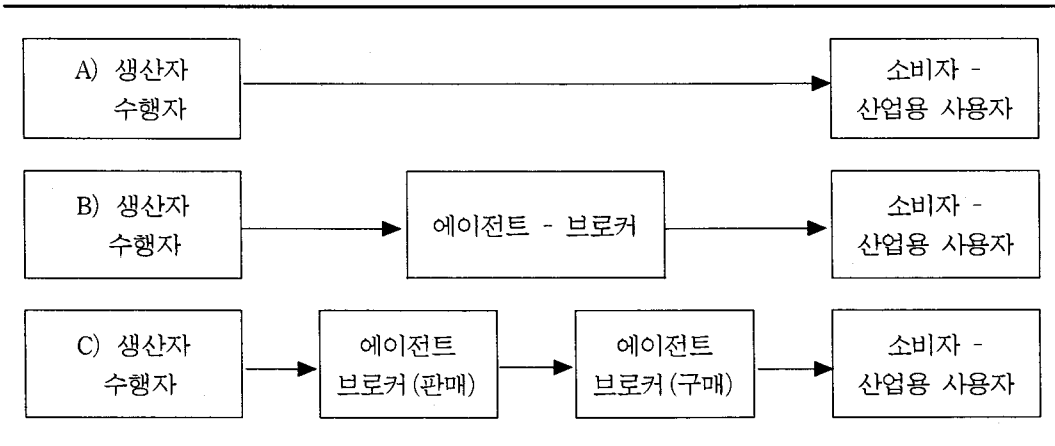
II. 서비스 제품의 채널 구조와 특징

1. 서비스 제품 채널의 일반적 구조

일반적으로 유통경로(Distribution Channel)란 제품이나 서비스가 소비 또는 사용될 수 있도록 하는 과정과 관련되는 일체의 상호의존적 조직의 조합으로 볼 수 있다(Stern and EL-Ansary 1988). 그러한 의미에서 서비스 유통경로를 정의해 본다면, 제품 이외의 서비스의 제공과 관련된 상호의존적 조직이라고 할 수 있겠다. 따라서 서비스 마케팅의 측면에서 중요한 점은 어떻게 서비스가 폭넓게 유용하게 만들어 지며, 최종사용자(end-users)가 서비스를 많은 자원을 소비함 없이 자신들에게 유용하게 사용할 수 있도록 만드는 가라는 문제와 연관된다.

이러한 질문에 대한 해답은 마케팅 유통경로 전략과 전술에 집중함으로써 얻을 수 있다. 서비스 부문에서 지배적인 유통경로 윤곽은, 다음의 <그림 1>과 같이 설명할 수 있다(Rathmell 1974).

<그림 1> 서비스 부문에서 유통경로 윤곽



자료원 : Rathmell, John M. (1974), *Marketing in the Service Sector*, Cambridge, Mass. : Winthrop Publishers, Inc.

그런데 서비스 제품은 유형재와는 달리 무형성, 생산과 소비의 비분리성, 이질성, 소멸성 등과 같은 제특질을 지니고 있기 때문에, 서비스 제품의 유통채널은 유형재의 유통경로와는 다른 특성을 갖게 된다.

첫째로, 서비스 제품의 채널은 서비스 제품자체가 제공·배달되는 채널과 서비스 제품의 사용권이 유통·판매되는 채널의 두 가지로 구분된다(清水滋 1968). 여기에서 서비스 제품의 사용권이라는 것은, 예를 들면, 영화, 콘서트 입장권, 항공권, 숙박권 등과 같은 서비스 제품을 사용하는 권리를 지칭하는 것이다. 단지, 이러한 서비스 제품의 사용권의 유통판매 채널은 모든 서비스 기업에서 볼 수 있는 것은 아니다. 이러한 사용권의 유통판매가 가능한 서비스 제품을 다루고 있는 서비스 기업에서는, 서비스 제품이 제공·배달되는 채널과 그 사용권의 유통판매 채널의 양면을 볼 수 있게 되지만, 사용권의 유통판매를 할 수 없는 서비스 제품을 다루고 있는 서비스 기업에서는, 서비스 제품의 제공·배달 채널 이외에는 볼 수 없게 된다.

둘째로, 서비스를 이용하는 고객들은 점점 서비스에 대한 접근가능성을 중요시하게 되었다. 고객들은 편의성, 즉 즉시 손쉽게 서비스를 이용하기를 위해 시간효용과 장소효용을 창출하는 서비스 유통경로가 서비스 마케팅에서 중요한 위치를 차지하게 된다(최덕철 1995). 서비스 제품이 제공·배달되는 채널에서는 서비스 제품은 그 생산과 소비의 비분리성 때문에 서비스기업에서 소비자 고객에게 직접 제공·배달하게 된다(Stanton, Etzel and Walker 1991). 환언하면, 그것은 생산자로부터 소비자 고객에게 직접적으로 밖에 유통되지 않는다는 것을 의미한다. 이러한 점에서 볼 때 서비스 제품의 유통은, 제품이 생산자의 통제범위를 벗어나면 생산자가 재판매에 전혀 개입치 않아도 되는 유형제품의 경우와는 대단히 다르다.

셋째로, 서비스 제품의 사용권이 유통·판매되는 채널에서는 서비스 기업은 직접 유통 외에 중간상을 개입시킨 간접 유통채널을 이용할 수가 있다(清水滋 1968). 단, 서비스 제품의 사용권 유통판매에 중간상을 개입시킨 경우에는 유형제품과 같은 메이커 →도매상 →소매상 →최종

소비자, 고객의 단계적인 구조는 보기 어렵다. 흔히 볼 수 있는 단계적인 구조는 서비스기업 →대리업자 →최종소비자, 고객과 같은 채널이며, 그 채널단계 수는 유형제품과 비교하여 짧은 것이 특징이다.

넷째로, 서비스 제품의 제공·배달의 채널과 그 사용권의 채널을 통합한 총체로서의 채널은 일반적으로 유형제품의 채널과 비교하여 짧다. 즉 상술한 바와 같이 서비스 제품은 서비스 기업에서 소비자 고객에게 직접적으로 밖에 유통하지 않으며, 그 사용권의 유통 판매채널의 단계 수는 적다는 것에서 일반적으로 서비스 제품의 채널은 짧은 것이다.

다섯째로, 서비스 제품의 채널에 있어서는 서비스 제품이 가지는 무형성과 같은 특질에서 일반적으로 불적유통 채널이 존재하지 않는 것이다(Lovelock 1984).

2. 유통채널 기능상의 특징

서비스 제품이 가지는 여러 가지 특질은 그 채널 기능에 유형제품의 채널에서는 볼 수 없는 특징적인 것을 가지게 된다.

첫째로, 서비스 제품의 사용권 유통판매 채널에서 이용되는 중간업자는 사용권의 유통판매를 통하여 생산자에서 소비자, 고객에게 서비스 제품의 제공·배달의 중개를 할 수 있을 뿐이므로 서비스 제품 그 자체를 유통판매하는 것은 불가능하다. 유형제품의 경우에는 중간업자가 서비스 기업으로부터 제품 그 자체를 매입하여 그것을 재판매할 수가 있으므로 이러한 것은 찾아볼 수가 없는 것이다.

둘째로, 유형제품에서는 제품의 소유권이 상적채널을 통하여 이전하지만 서비스 제품에서는 소유하여야 할 실체가 없으므로 그 소유권이 채널을 통하여 이전하는 경우는 없다(Cowell 1984).

셋째로, 서비스 제품은 생산과 소비가 동시에 일어나므로 그것을 시간적, 공간적으로 분리할 수가 없다는 점에서, 서비스 제품이 제공·배달될 때에 생산과 소비가 동시에 이루어지게 된다. 즉, 서비스 제품의 생산과 소비가 필연적으로 채널에까지 관련하게 되는 것이다. 유형제품의 경우에는 제품을 재고·보관할 수가 있으며 생산과 소비를 시간적으로 분리할 수가 있으므로 이러한 것은 발생하지 않는다.

넷째로, 서비스 제품이 가지는 무형성, 생산과 소비의 동시성, 소멸성 등과 같은 특질에서 유통채널을 통해서 수급량을 조정한다는 것이 유형제품과 비교하여 상당히 어렵다. 이것은 Sasser(1976)가 주장하고 있듯이 수송하거나 재고하거나 할 수 없는 것이기 때문이다. 즉 서비스 제품에 대한 수요가 증가할 경우에 수요량에 맞추어 생산지점에서 시장에 서비스 제품을 수송할 수가 없으며, 또한 장래의 수요량 증가를 예측하여 서비스 제품을 재고로 보관해 둘 수도 없는 것이다.

다섯째로, 서비스 제품의 채널을 통하여 항상 동일한 품질의 서비스 제품을 제공 배달하는 것은 어렵다. 유형제품의 경우에는 그 생산단계에서 엄격한 품질관리를 함으로써 유통채널을 통하여 항상 동일한 품질의 제품을 시장에 용이하게 제공할 수가 있지만, 서비스 제품의 경우에는 그 생산과 제공·배달이 노동력에 의존하는 경우가 많으므로 그 품질의 유지관리를 한다는 것이 어려우며, 항상 동일한 품질의 서비스 제품을 제공·배달한다는 것이 곤란하다는 것이다

(Levitt 1981).

이상에서 언급한 바와 같이 서비스 제품이 가지고 있는 여러 가지 특질은 그 채널의 구조를 독특한 것으로 만들거나 그 기능에 두드러진 특징을 부여하기 때문에, 서비스 기업은 유통채널 문제를 고려할 때에 상술한 점을 염두에 두며 논리를 전개할 필요가 있겠다.

Ⅲ. 서비스 제품의 유통채널 설계

서비스기업은 채널설립을 다음과 같은 경우에 하게 되는데, 즉 신규로 사업을 개시한 때, 기존 채널의 재평가를 할 필요성이 발생하였을 때, 신규로 타 사업영역에 참여하였을 때 등의 경우에 하게 된다. 서비스기업의 유통채널관리 영역에는 채널 설계 및 선택에 관한 것과, 설정한 채널 관리에 관한 것의 두 가지 종류가 있다(Mallen 1977). 우선 두 가지 가운데 설계 및 선택에 관한 것부터 살펴보기로 한다.

채널설립은 채널설계와 채널선택의 두 가지 프로세스를 거쳐서 이루어진다는 것은 상술한 바와 같으며, 채널설계라고 하는 것은 이전에 전혀 존재하지 않았던 새로운 채널을 개발하거나 기존채널의 수정 혹은 그 재개발을 의미한다. 그리고 채널선택이라는 것은 채널설계의 한 국면을 형성하는 것이며, 구체적인 채널 참가자를 선택하는 것을 뜻한다. 서비스 기업이 유통채널 설계와 채널선택을 하여 채널을 선정하는 경우, 상술한 구조나 기능상의 특징을 고려할 필요가 있다. 이하에서는 이 유통채널 설계와 유통채널 선택의 두 가지 프로세스에 대하여 살펴보기로 한다.

1. 유통채널의 설계

서비스 기업은 그들이 제공하고자 하는 목표시장 고객들의 필요(Needs)나 욕구(Wants)를 충족시킬 수 있도록 유통경로의 여러 요소들을 잘 믹스하여, 서비스의 재구매가 이루어지며 고객의 충성도(Loyalty)가 지속되는 상태를 유지하여야 한다. 유통채널의 설계는 유통채널의 목표 설정, 채널구조 대체안의 결정, 채널구조 대체안의 평가, 채널구조의 결정이라는 일련의 과정을 거치게 된다(陶山計介와 高橋秀雄 1990).

첫째로, 서비스 기업은 유통채널 설계를 하는 데에 있어서 유통채널의 설계를 통하여 달성하고자 하는 목표를 설정하지 않으면 안된다. 이러한 채널의 목표로서는 기간별, 지역별, 고객별 목표매출액, 시장점유율(Market Share), 물적/기술적 지원, 경로별 투자회수율(Return on Investments), 시장커버리지(Market Coverage) 확보, 시장침투도의 확보와 같은 여러 가지 항목을 들 수가 있다.

둘째로, 유통채널의 목표를 달성하려면, 다음으로 하여야 할 것은 그것을 달성하는 데에 가장 적합한 최적의 유통채널구조의 대체안 결정이다. 이 유통채널 구조 대체안의 결정은 서비스 제품의 제공·배달의 채널과 그 사용권의 유통판매 채널의 쌍방에 관하여 이루어져야만 한다. 단지, 그 사용권을 분리하여 유통판매할 수 없는 서비스 제품을 다루고 있는 서비스 기업에서는 사용권의 유통판매 채널의 구조 대체안 결정을 할 필요는 없다.

우선, 서비스 제품의 제공 배달 채널의 대체안을 작성하여 결정하는 데에 있어서는 다음과 같은 점을 고려하지 않으면 안된다.

- ① 서비스 제품의 제공·배달에는 직접 유통만 이용 가능하다.
- ② 서비스 제품의 제공·배달을 하는 시설을 설치할 것이냐 말 것이냐, 특히 서비스 제품의 제공·배달을 위한 시설을 설치하지 않는 경우에는 소비자 고객과 직접 접촉하는 접촉요원(Contact Personnel)이 그들 곁에 나아가 그 제공·배달을 하게 된다.
- ③ 서비스 제품의 제공·배달을 하는 시설을 설치한다고 한다면, 그 수와 입지는 어떻게 할 것인가.
- ④ 특히 프랜차이즈(Franchise) 방식으로 서비스 제품의 제공 배달을 하는 시설을 설치할 것이냐 말 것이냐, 프랜차이즈 방식으로 이러한 시설을 설치하는 경우에는 집약적 유통으로 할 것인가, 선택적 유통으로 할 것인가, 혹은 배타적 유통으로 할 것인가에 대한 결정을 할 필요가 있다.
- ⑤ 이러한 시설로 서비스 제품의 사용권의 유통도 함께 할 것인가 말 것인가.

그 다음으로 서비스 제품의 사용권의 유통판매의 채널구조 대체안을 작성하여 결정하는 데에 있어서 다음과 같은 점을 고려하지 않으면 안된다.

- ① 직접 유통으로 할 것인가, 간접 유통으로 할 것인가, 혹은 그 쌍방을 병용할 것인가.
- ② 집약적(Intensive) 유통으로 할 것인가, 선택적(Selective) 유통으로 할 것인가, 혹은 배타적(Exclusive) 유통으로 할 것인가.
- ③ 직영판로를 설정할 경우, 그 수와 입지를 어떻게 할 것인가.
- ④ 중간업자(대리업자)를 이용하는 경우, 그 수와 입지를 어떻게 할 것인가.

부연하면, 이 집약적 유통, 선택적 유통, 배타적 유통과 같은 유통정책에 대해서는 라스멜(Rathmell)은 프랜차이즈를 제외하고 대다수의 서비스업에 적용할 수 없거나 혹은 대다수의 서비스업에서 공식화되어 있지 않다고 지적하고 있다. 그러나, 특히 프랜차이즈가 이루어지고 있건 없건 그것은 별개로 치더라도 항공회사, 철도회사, 버스회사, 여행사, 호텔, 및 극장 등과 같은 여러 서비스 기업에서 이러한 세 가지 가운데 어느 하나의 옵션을 선택할 수 있으므로 반드시 그렇다고는 말할 수 없다.

이상과 같은 점을 고려하여 유통채널 구조의 대체안을 몇 가지 작성하여 결정해 가지 않으면 안된다.

셋째로, 이렇게 하여 몇 가지의 유통채널 구조의 대체안이 결정되면 그러한 것을 평가하는 것이 필요하게 된다. 유통채널 구조의 대체안을 평가할 때에는 다음과 같은 점을 고려하여야 한다.

- ① 유통채널 구조의 대체안을 각각 실시한 경우에 각각에서 얻어진다고 생각되는 수익이나 매출고, 그리고 그 투자나 유지에 드는 비용은 어느 정도인지 견적을 산출할 수 있는지,
- ② 유통채널 목표를 얼마나 유효하게 달성할 수 있는지,
- ③ 유통채널 과업을 얼마나 효율적·효과적으로 달성할 수 있는지,

넷째로, 이러한 채널구조의 대체안을 평가한 후, 최적이라고 생각되는 특정의 유통채널 구조가 선정된다.

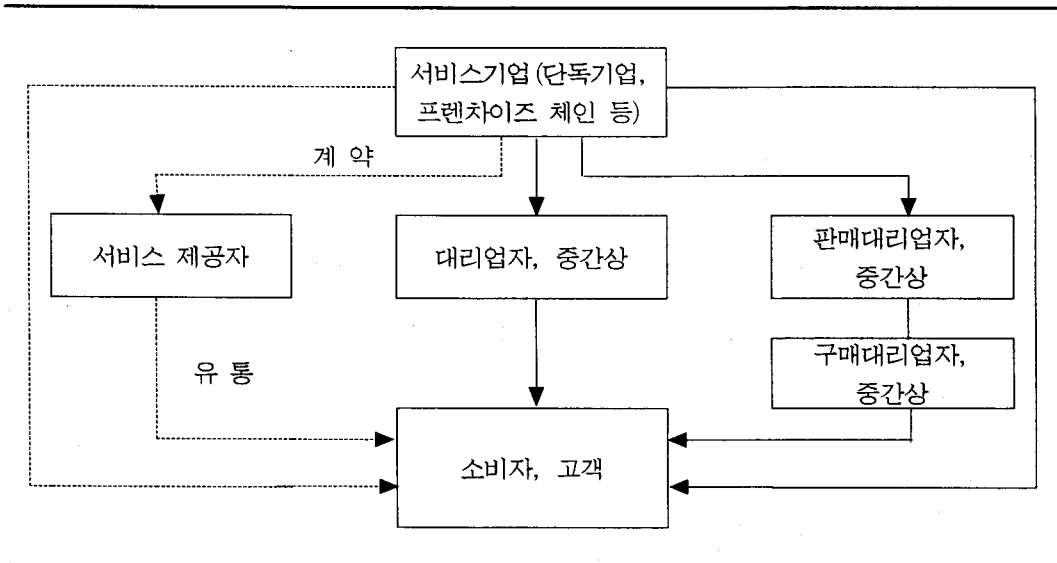
2. 유통채널의 선택

특정의 유통채널 구조가 선정되면 다음으로 하여야 할 것은 사용권의 유통·판매를 이용하는 개개의 구체적인 유통채널 참가자를 선택하는 것이다. 이 유통채널 선택의 과정을 살펴보면, 선택기준의 설정, 참가자의 후보자 탐색, 참가자의 후보자와의 교섭, 참가자의 결정이라는 일련의 과정으로 이루어진다(陶山計介와 高橋秀雄 1990).

서비스 기업이 유통채널 참가자를 선택할 때에 우선 선택의 기준을 설정할 필요가 있다. 이러한 기준으로는 참가자들의 평판, 재무상태, 입지, 판로 수, 시장커버리지 등과 같은 것이 있다. 이러한 기준을 설정한 후에 유통채널 참가자들의 후보를 발견해내기 위한 홍보활동, 정보수집활동 등을 수행할 필요가 있다. 그리고 유통채널 참가자의 후보자가 발견되면, 서비스 기업은 그러한 후보자에 대한 작용강화나 교섭을 하여야 한다. 이러한 작용강화나 교섭 후, 상호 합의에 도달하면 참가자의 결정이 이루어지게 된다.

서비스 기업은 이상과 같은 유통채널 설계와 유통채널 선택의 두 가지 과정을 거침으로 유통채널의 설계를 할 수가 있게 되는 것이다. 여기서 서비스 제품의 일반적 유통채널 구조를 그림으로 나타내면 <그림 2>와 같이 된다.

<그림 2> 서비스 제품의 유통채널



주) 서비스 제품의 사용권의 유통, 판매채널 —————>
 서비스 제품의 제공, 배달채널 - - - - ->

한편 유통채널은 서로 다른 목표를 가진 채널구성원들로 구성되어 있으며, 개별구성원들은 자신의 목표를 달성하기 위해 다른 채널구성원들의 노력을 필요로 한다. 그러므로 채널구성원

들간의 상호의존성이 커질수록 특정구성원이 다른 채널구성원들의 목표와 마케팅 활동에 관여할 가능성이 높으며, 그 결과 채널구성원들간의 갈등도 커질 것이다.

유통채널에서 갈등이란, 목적을 달성하려는 유통채널원이 다른 채널구성원으로부터 방해받고 그 결과로 스트레스와 긴장을 받고 있다고 인식하고 있는 것(Gaski 1984)으로, 이러한 갈등을 관리하는 방법으로는 문제해결(Problem Solving), 설득(Persuasion), 협상(Bargaining), 정치적 타결(Politics) 등의 4가지를 들 수 있다(Dant and Schul 1992). 문제해결 방안에는 여러 가지가 있지만 가장 중요한 것은 상위목표의 설정과 의사소통 과정의 확립이다. 이 방법은 특히 채널이 외부위험에 직면했을 때 효과적이다. 설득은 구성원이 자신의 권력원천이나 잠재적인 리더십에 의존하여 갈등을 해결하는 방법으로 갈등 당사자들의 목적이 상이하여 공동의 목적을 설정할 수 없고 정보를 공유하는 것만으로는 갈등이 해결되지 않는 경우에 필요하다. 협상은 당사자들의 목적의 차이가 너무 커서 공통의 목적을 찾기 보다는 새로운 협상에 의해 갈등을 해결하는 방법이다. 정치적 타결은 협상과 유사하지만 제3자를 갈등해결 과정에 참여시킨다는 점에서 차이가 있다.

적정 수준의 갈등은 채널구성원들로 하여금 혁신적인 의욕을 자극시켜 주는 순기능적인 면도 있음을 알았다. 따라서 유통채널상의 갈등은 무조건 억제하기 보다는 적절히 관리하는 것이 중요하다.

IV. 서비스 제품의 유통채널 관리

서비스 기업은 유통채널의 설계, 유통채널의 선택과정을 거쳐서 채널을 설정하게 되는 데, 이렇게 하여 설정된 유통채널은 서비스 제품의 제공 배달의 채널과 서비스 제품의 사용권의 유통, 판매의 채널 두 가지로 구성된다. 서비스 기업은 이렇게 하여 설정된 채널을 그대로 놓아두는 것이 아니라, 그러한 것에 대한 관리를 실시하여, 유통채널 과업이 효율적, 효과적인 업적달성이나 채널 성과가 향상되도록 관리해 갈 필요가 있다. 우선, 설정한 유통채널 관리에 대하여 서비스 제품의 제공, 배달의 채널관리부터 살펴보기로 하자.

1. 서비스 제품의 제공·배달의 유통채널 관리

서비스 기업이 서비스 제품의 제공·배달의 채널을 직영시설로 설립하고 있건, 프랜차이즈 시스템으로 설립하고 있건 관계없이 유통채널에 대하여 다음과 같은 점에 관한 관리를 할 필요가 있다.

즉, 서비스 기업에서는 서비스 제품을 소비자 고객에게 제공·배달하는 채널에 대하여 서비스 제품에 대한 수요와 공급의 조정, 그리고 제공·배달 시점에서 있어서의 품질의 유지 향상과 같은 점에 관한 관리를 할 필요가 있는 것이다. 특히 이러한 것들 가운데 서비스 제품의 품질의 유지관리는 본래는 유통이라기보다는 오히려 생산에 관한 사항이지만 서비스 제품이 제공·배달되는 시점에서 그 생산이 이루어짐과 동시에 소비가 이루어지므로 완전히 생산만에 관한 사항이라고 단언할 수 없다(Johnson, Scheuing and Gaida 1986).

또한 수요와 공급의 조정도 동등한 이유에서 생산과 유통 양면에 관계한다고 말할 수 있다. 이하에서는 이러한 것 가운데 서비스 제품에 대한 수요와 공급의 조정부터 살펴보기로 한다.

(1) 서비스 제품에 대한 수요와 공급의 조정

서비스 제품에 대한 수요와 공급의 조정이 특히 문제가 되는 것은, 그것이 유형제품과는 달리 보관이나 수송이 불가능하므로, 재고형성을 하거나 수요가 증대하고 있는 시장에 그것을 수송하거나 수급의 조정을 할 수 없기 때문이다(Sasser 1976).

이러한 이유에서 그 공급능력이 제한되어 있는 서비스업에서는 수요가 적을 때에는 Lovelock(1985)의 주장과 같이 “통상 그 제품을 재고로 쌓아두는 것은 없으므로 생산능력이 낭비되고 그리고 수요가 그것에 걸 맞는 조직능력을 능가할 만큼 많을 때에는 잠재적 사업기회를 간과하기 쉽다”라는 문제가 발생하게 되는 것이다.

Lovelock은 이러한 문제를 해결하고 서비스업의 제한된 공급능력과 그것에 대한 수급을 적합시키는 전략으로써, 수요가 그 자신의 수준을 발견하도록 위임하고 어떠한 행동도 취하지 않는다는 전략, 가격조건의 변경 등으로 성수기에는 수요를 감소시키고 수요가 적을 때에는 그것을 증가시킨다는 수요관리의 전략, 그리고 예약시스템이나 공식화된 순번대기의 시스템에 의한 수요의 재고전략 같은 것을 들 수 있다.

또한 Lovelock 이외에도 이 서비스 제품의 수요와 공급의 조정에 대해서는 Sasser, Sasser와 Olsen, 그리고 Wyckoff는 다음과 같은 수요와 공급을 조정하기 위한 방책을 들고 있다(Sasser 1976).

첫째, 수요조정에 관해서는 수요의 변동을 일으키게 하는 수단으로써 가격조절, 비수기 때의 수요개발, 보조적 서비스개발, 예약시스템의 창조 등 네 가지를 들고 있다. 가격조절이라는 것은 수요의 성수기와 비수기에 각각 다른 차등가격을 실시하여, 그것을 통하여 수요의 변동을 조정하고자 하는 것이다. 비수기 때의 수요개발이라고 하는 것은, 수요가 그다지 없을 때에 그 수요를 창조하기 위하여 고안을 하는 것을 말한다. 보조적 서비스의 개발이라고 하는 것은, 수요의 피크시에 소비자 고객이 서비스 제품의 제공 배달을 받기 위해 대기했을 때에, 대체적 서비스를 제공한다고 하는 것이다. 그리고 예약시스템의 창조라고 하는 것은, 이 시스템을 창출하여 예약을 받음으로써 “서비스 배달시스템의 생산능력을 사전에 판매”하여 두고자 하는 것이다(Sasser 1976). 이 예약시스템에 대해서는 항공회사의 CRS시스템(컴퓨터예약시스템)에서 보여지는 바와 같이 실제로 개발되어 여러 회사에서 가동되고 있다.

둘째, 공급의 조정에 관해서는, 공급을 통제하는 수단으로써 파트타임의 이용, 효율의 최대화, 고객참가의 증대, 능력의 공유, 확장을 위한 부급에 대한 투자를 들고 있다. 파트타이머(part-timer)의 이용이라는 것은 수요의 성수기에 파트타이머를 고용하여 공급을 일시적으로 증가시키는 것이다. 효율의 최대화라는 것은 비수기에 지원적 인 일을 하여 두어 성수기에 본질적인 일을 하도록 하거나 타 부문의 종업원에게 크로스 트레이닝(Cross Training)을 실시하여 그것을 성수기에 동원하는 등으로 하여 효율화를 도모하는 것이다. 고객참가의 증대라고 하는 것은 고객에게 셀프서비스를 시키는 것이며, 능력의 공유라고 하는 것은 타사와 그 공급능력을 서로 공유하는 것을 말한다. 그리고 확장을 위한 투자라고 하는 것은 잠재확장이 예상되는 곳에 투자하는 것을 말한다.

서비스 제품에 대한 수요와 공급을 조정하는 전략이나 수단에는 이상과 같은 것이 있지만, 서비스 기업은 이러한 전략이나 수단을 활용함으로써, 서비스의 공급능력에 한계가 있고, 보관하거나 수송할 수 없는 서비스 제품에 대한 수요와 공급을 조정할 필요가 있다. 이러한 전략이나 수단을 활용하는 것은, 단지 Lovelock이 지적하고 있는 문제해결을 위한 것 뿐만 아니라, 특히, 수요의 피크시에 서비스 기업의 생산능력에 과부하가 걸려 그 결과로써 소비자 고객에게 충분한 내용, 양질의 서비스 제품의 제공·배달이 불가능하게 되는 것을 방지하기 위해서라도 필요하다.

(2) 서비스 제품이 제공·배달될 때의 품질의 유지 관리

서비스 제품이 제공·배달될 때의 품질의 유지 관리에 대한 부분이 되겠지만, 앞서 서술한 바와 같이 서비스 제품의 생산과 제공·배달을 인간에게 의존하는 경우가 많으므로, 서비스 제품의 품질을 유지 관리한다는 것은 상당히 어려우며, 동일한 서비스 제품이라도 그것이 제공·배달되는 그 때 그 때의 상황에 따라 그 품질에 비균일성이 발생할 수 있다. 이러한 것을 해결하여 어떻게 하여 소비자 고객에게 항상 동일한 품질의 서비스 제품을 제공·배달해 갈 것인가 하는 것은 서비스 기업에게는 상당히 중요한 문제이다.

즉, 소비자 고객에게 제공·배달되는 서비스 제품의 품질에 비균일성이 크며 또한 그것이 빈번하게 발생할 때에는 고객이 기대하고 있던 서비스 제품과의 갭(Gap)이 커지며 소비자 고객이 그 서비스 제품에 대한 불만을 가질 수도 있으므로 그러한 것을 방지하기 위해서라도 서비스 제품의 항상 동일한 품질의 유지·관리라고 하는 것은 반드시 생각해 가지 않으면 안될 중요한 문제인 것이다(Zeithaml, Berry and Parasuraman 1988).

서비스 제품이 제공·배달될 때의 품질의 유지 관리를 하여가기 위해서는 소비자 고객과 직접 접촉하는 접촉직원(Contact Personnel)의 서비스 제품의 제공·배달의 방법이나 접촉 대응방법 등의 표준화 매뉴얼화를 도모하며, 그러한 접촉직원에게 대한 연수 교육 훈련을 실시함으로써 가능한 품질의 비균질성을 해소하는 노력을 해 갈 필요가 있다. 더욱이 이러한 것에 더하여 사내 마케팅(Internal Marketing)을 종업원에게 실시하여 우수한 품질로 서비스 제품의 제공·배달이 가능하도록 해두는 것도 중요하다(김종수 1994).

2. 사용권의 유통판매 채널의 관리

서비스 제품의 사용권(예를 들면, 콘서트의 티켓, 항공권 등)이 유통되고 판매되는 채널 관리에 대해서는 서비스 기업의 직영관료에 대한 관리라기보다는, 서비스 제품의 사용권의 유통판매에 이용하는 중간업자에 대한 관리가 특히 문제가 된다. 서비스 기업이 중간업자를 관리한다고 하는 것은 사용권의 유통 판매채널의 성과 향상을 도모하거나 그들로부터의 사용권에 대한 판매노력을 확보하거나 사용권을 구입하는 소비자 고객에 대한 서비스 수준(이 경우, 서비스라는 것은 사용권의 판매에 따른 부수적인 서비스의 것이며, 서비스 제품 자체의 것은 아니다)을 향상시키기 위한 것이다.

서비스 기업의 중간업자에 대한 관리는 상당히 곤란한 문제를 수반하는 것이라고 말할 수 있다. 즉 서비스 기업이 이용하고 있는 중간업자에 압력을 행사하거나 통제를 하여 간다는 것은

지극히 어려운 일이다. 그것은 파워행사시의 기초가 되는 것이 취약하다는 것에 기인한다.

일반적으로 채널파워(Channel Power)의 기초로는 보상적, 강제적, 전문적, 준거적 및 합법적 파워(French and Raven 1959)의 다섯 가지와 정보적 파워(Raven and Kruglanski 1970)를 들 수 있다. 다음의 <표 1>은 이러한 파워의 원천에 대한 정의와 예를 나타내고 있다.

첫째로는 보상적 항목인데, 서비스 기업은 메이커와 비교하여 보수에 의거한 파워를 그다지 행사하고 있지 않다고 보여진다. 그것은 서비스 기업이 그 서비스 제품의 사용권의 유통 판매에 이용하는 중간업자에게 지불하는 것은 커미션, 수수료와 같은 것이 주류를 이루며, 그 커미션 수수료의 비율은 일반적으로 제조업자가 중간업자에게 제공하는 마진율과 비교하여 그다지 높지 않다고 생각되기 때문이다. 부연하면, 서비스의 사용권의 유통 판매에 종사하는 중간업자에 대해서는 이러한 중간업자가 서비스 제품 그 자체를 구매하여 재판매할 수가 없으므로 일반적으로는 업무할인은 제공되지 않는다는 것에서부터 그러한 것을 말할 수가 있다.

둘째로는 강압적 항목인데, 이것에 의거한 파워를 서비스 기업은 그다지 갖고 있지 않다고 보여진다. 즉 서비스 기업의 경우에는 서비스 제품이 무형성이라는 특질을 갖고 있는 것이라는 지 여러 가지 서비스 기업의 동종 제품간에 대체성이 보여지기도 하는 것에서부터 서비스 제품의 브랜드화를 도모하기가 어려우며, 그 브랜드파워(Brand Power)는 비교적 약한 것으로 보여진다. 그리고 커미션의 절하는 여러 가지 서비스 기업의 제품간에 대체성이 보여질 때에는 유효하지 않다고 말할 수 있다. 이러한 점에서부터 서비스 기업이 브랜드파워나 커미션의 절하 등에 의거하여 중간업자에 대하여 어떠한 강제적인 성격을 가지는 영향력을 행사하는 것은 곤란하게 보여진다.

셋째로는 전문적 지식에 의거한 파워인데, 이것에 관해서는 다음과 같은 것이 지적된다. 중간업자가 콘서트 티켓, 숙박권, 항공권 등과 같은 사용권의 유통판매에 종사하고 있는 것에서, 일반적으로 그러한 것을 취급하는 데에 그다지 전문지식이 필요하게 되지는 않을 것이라고 말할 수 있다.

예를 들어 숙박산업(호텔, 모텔, 자동차 Inns, 등)내에서 유통경로는 더욱 복잡해지고 정교화되어 가고 있다. <그림 3>에서 보는 바와 같이, 많은 호텔과 모텔 경영자들이 자신들의 중개인들에게 의존하는 것이 늘어남과 아울러 파워도 숙박업계의 유통경로에서 이동하고 있다.

<표 1> 파위의 원천에 대한 정의와 예

파위의 원천	정 의	예
보상적 파워	B의 보상을 중재할 수 있는 A의 능력	재정적 인센티브와 지원 서비스를 제공 • Goodyear사가 반쯤에 대한 지원금을 대리점에게 제공할 수 있는 능력 • 맥도널드 본사의 가맹점에 대한 촉진지원
강제적 파워	B를 처벌할 수 있는 A의 능력	중요지원을 유보하거나 거래관계의 중지위험을 가함 • 프랜차이즈 본부가 가맹점과의 계약을 종결함 • 소매상이 특정유통업자의 제품 진열공간을 줄임
합법적 파워	B를 지시할 수 있는 A의 인식된 권리 • 법률에 의한 합법적 힘 : A가 B를 지시할 수 있게 하는 계약 또는 협정 • 전통에 의한 합법적 힘: 제도화된 행위로 B로 의해 수용된 A의 역할	행위를 강제하는 계약요건 • Mobil사가 특정가맹점에 대해 24시간 운영할 것을 요구함 • Sears사가 제조업체에게 제품사양을 따를 것을 요구함 경로역할에 대한 전통적 사고 수용 • Coors사가 유통업자에게 맥주의 온도를 일정수준에서 유지할 것을 요구함 • 정유회사가 주유소의 주유대에 자사제품의 전시만을 허용하는 특권
전문적 파워	B에 의해 A가 지닌 것으로 인식되고 있는 뛰어난 지식 혹은 통찰력	A가 지닌 독특한 전문지식과 신뢰에 의해 A의 제안에 B가 동의함 • P&G의 머천다이징 제안을 수퍼마켓이 따름 • 의약도매상의 재고관리 제안을 약사가 수용함
준거적 파워	A의 매력을 공유 하고자 하는 B의 욕망	A의 이미지나 평판을 B가 공유하고자 함 • Dior, Cardin, Estee Lauder 등 화장품을 취급하는 백화점이 이들의 패션 혹은 명성을 전시함 • Pontiac과 함께 다소 생소한 외제자동차를 취급하는 자동차 딜러
정보적 파워	B에 의하여 적절하게 고려되고 있지 않는 정보 혹은 우발사건을 A가 논리적으로 설명할 수 있는 능력	A의 위상이 지닌 강점을 B에게 설득할 수 있는 A의 능력 • 상점의 재고투자를 감소시킬 수 있는 방법과 관련하여 도매상이 제공하는 재고관리 프로그램 • 동일한 양이라도 1회에 많은 양을 주문함으로써 비용을 절감할 수 있음을 고객에게 일깨워 주는 판매대리인

자료원 : Kasulis, Jack J. and Robert E. Spekman(1980), "A Framework for the Use of Power," European Journal of Marketing, Vol. 14, 183.

중개인들은 많은 대안 들을 가지고 있으며 중간인들은 숙박제공자들을 위해 유용한 보상도 제공한다. 게다가 파워관계의 특성이 변화함으로써 산업내에서 수직적 마케팅 (Vertical Marketing) 시스템도 호텔과 모텔의 소유자 뿐만 아니라 산업과 밀접하게 관련된 항공사와 같은 조직들에게도 전수되어 왔다. 계약상 또는 소유권 협정을 통해, 이러한 시스템들은 정보처리와 관련된 모든 유통흐름(Channel Flows)에 걸쳐 통제를 허용하게 되었다.

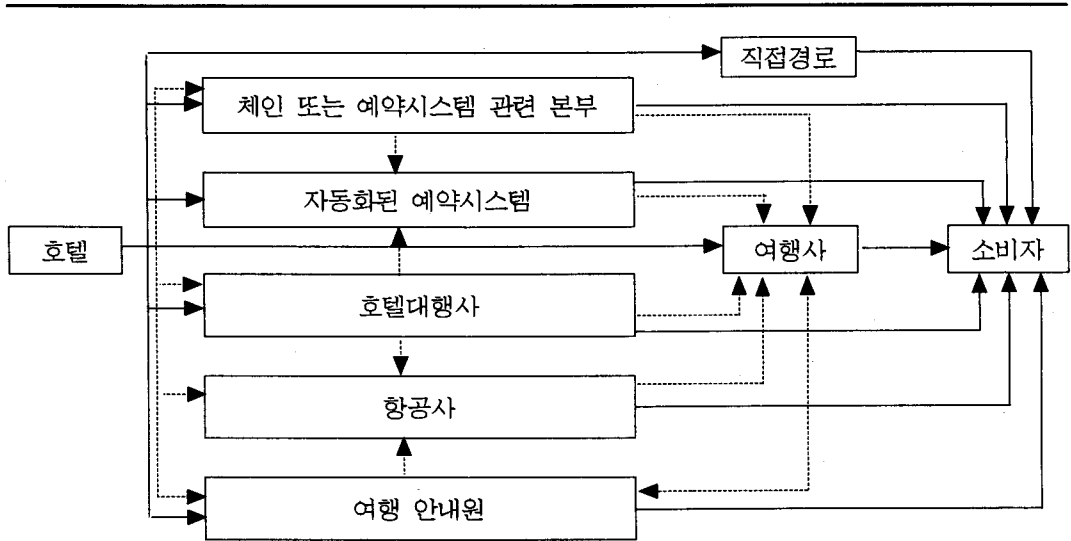
이러한 점에서 전문지식의 제공에 의한 영향력 행사라고 하는 것은 그다지 보이지 않는다고 생각된다. 나아가 하나 더 부연하면, 서비스 기업의 경우에는 제조기업과 같이 딜러헬프(Dealer

Help)와 같은 것을 그다지 행사하고 있지 않다는 사실로도 이러한 것을 말할 수가 있다.

네번째로는 합법적에 의한 파워는 서비스 기업을 중간업자가 준거에 의한 동일시의 대상으로 할 때에 생기게 된다. 이것에 대해서도 서비스 기업이 특히 대형제조기업과 같이 중간업자의 계열화를 하고 있지 않으며 중간업자가 특정의 서비스기업의 사용권의 유통만 하고 있다는 것은 그다지 엿보이지 않으므로 중간업자가 서비스기업을 준거의 대상으로 하는 것은 일어나기 어렵다고 생각된다.

다섯번째로는 정통성에 의거한 파워인데, 이것은 서비스 기업이 중간업자에 대하여 영향력을 행사하여야 하며, 또한 그러한 권리가 있고 그것을 중간업자가 수용할 의무가 있다는 느낌을 그들에게 제공하는 내재화된 가치에서부터 생기는 것이다(Stern and El-Ansary, 1988). 이것에 대해서도 그 사용권의 유통판매에 종사하는 중간업자가 특히 특정의 서비스 기업에 의해 특정

<그림 3> 숙박업 서비스의 유통경로



자료원: Kaven, William H. (1974), "Channels of Distribution in the Hotel Industry," in John M. Rathmell (ed), *Marketing in the Service Sector*, Cambridge, Mass. :Winthrop Publishers, Inc.

화되어 있지 않다는 것을 생각한다면, 어느 정도 중간업자 가운데에 그러한 내재화된 가치가 생기게 되는 것인지 의문이다. 이 정통성은 서비스 기업이 프랜차이즈 시스템(Franchise System)을 채용할 때에 보여질 것이라고 생각되지만, 이것은 바람직하지 않다고 말할 수 있다. 즉 서비스 기업의 경우, 프랜차이즈 시스템은 서비스 제품 그 자체가 제공·배달되는 채널에 관계되는 것이므로, 여기에서 문제시하고 있는 서비스 제품에서 그 사용권을 분리하여 중간업자에 유통판매 시킨다고 하는 채널에 관계되는 것이 아니기 때문이다.

여섯 번째로 정보에 의거한 파워인데, 정보적 파워는 전문적 파워의 특수한 형태라 할 수 있

다. 전문지식도 정보의 하나라는 점에서 전문적 파워와 정보적 파워는 유사한 성격을 가지고 있으나 정보적 파워의 원천인 정보는 그 자체가 객관적으로 명백한 사실(self-evident facts)이고 정보를 제공하는 당사자의 특성과 독립적인 반면, 전문지식은 다분히 주관적인 평가에 기초하며 평가자 자신과 분리할 수 없다는 점에서 차이가 있다.

이상과 같이 서비스 기업은 유효한 파워의 기초를 그다지 갖고 있지 않다고 보여지는 점에서 파워를 행사함으로써 그 사용권의 유통판매에 이용하는 중간업자를 통제해 간다는 것은 현실적으로 어렵고 곤란한 문제이다. 이러한 가운데에서 서비스 기업으로서는 그 한계는 있다고는 하지만 커미션이나 수수료 등의 제공이나 판매촉진 자료의 제공, 경영지도 등을 내용으로 하는 딜러헬프로 중점을 두어감으로써 중간업자를 동기부여 하여 그들로부터의 판매노력을 확보해 갈 필요가 있다.

V. 결 론

지금까지 유통채널 전략에 대하여 서비스 기업이 그것을 전개해 갈 때에 고려하지 않으면 안 되는 점은 무엇이며, 어떠한 점에서 메이커의 유통채널과는 이질적인 특징이 있는가를 살펴보았다. 여기에서 상기의 논점을 정리하면 다음과 같다.

첫째로, 서비스 제품이 지니고 있는 무형성, 생산과 소비의 동시성과 같은 특질은, 그 유통채널 구조를 독특한 것으로 만든다. 즉, 그러한 서비스 제품이 가지는 특질에서 서비스 기업의 유통채널에는 서비스 제품 자체의 유통에는 직접유통만이 이용 가능하며, 서비스 제품의 사용권의 유통판매에만 간접유통이 이용 가능하다는 것, 서비스 제품의 유통채널은 일반적으로 유형제품의 채널과 비교하여 짧다는 것, 서비스 제품의 채널에 있어서는 일반적으로 물적유통 채널이 보이지 않는다고 하는, 유형재 제품을 대상으로 하는 메이커의 유통채널에 보이지 않는 구조가 발견되었다.

둘째로, 서비스 제품이 가지고 있는 여러 가지 특질은 그 유통채널 기능에 특징적인 것을 초래하게 한다는 것이다. 즉 그것은 사용권의 유통판매의 채널에 이용되는 중간업자가 사용권의 유통 판매를 통하여 생산자로부터 소비자 고객에의 서비스 제품의 제공 배달의 중개가 가능할 뿐이며, 서비스 제품 그 자체를 유통 판매할 수 없다는 것, 유통채널을 통하여 서비스 제품의 소유권을 이전할 수가 없다는 것, 서비스 제품이 유통채널을 통하여 제공 배달될 때에 그 생산과 소비가 동시에 이루어진다는 것, 채널을 통하여 항상 동일한 품질의 서비스 제품을 제공·배달하는 것은 곤란하다는 것 등의 유통채널기능에 특징적인 것을 초래하게 한다는 것이다.

셋째로, 유통채널의 설정은 유통채널의 설계와 유통채널의 선택이라는 두 가지 과정을 거쳐서 이루어지게 된다. 더욱이 이 유통채널 설계는 채널목표의 설정, 채널구조 대체안의 결정, 채널구조 대체안의 평가, 채널구조의 선정이라는 일련의 과정을 거치게 되며, 채널선택은 선택기준의 설정, 참가자의 후보자 탐색, 참가자의 후보자와의 교섭, 참가자의 결정이라는 과정을 거치게 된다. 서비스 기업은 이러한 일련의 과정을 거쳐 채널을 설정하는 경우에는 그것을 통하여 유통판매 시키는 서비스 제품의 특질을 반드시 고려해 넣을 필요가 있다.

넷째로, 서비스 기업은 유통채널의 설계, 유통채널의 선택의 과정을 거쳐 바람직한 유통

채널을 설정하게 되지만, 서비스 기업은 이렇게 하여 설정된 유통채널(그것은 서비스 제품의 제공·배달의 유통채널과 서비스 제품의 사용권의 판매의 유통채널, 두 가지로 구성된다)을 관리하여, 유통채널 과업의 효율적 효과적인 달성이나 유통채널퍼포먼스가 향상되도록 관리효율을 증대시켜 갈 필요가 있다.

우선 서비스 제품의 제공·배달의 유통채널에 대해서는 서비스 제품에 대한 수요와 공급의 조정이나 그 제공·배달시점에서의 품질의 유지향상에 관한 관리를 해 갈 필요가 있다. 단, 제공·배달의 유통채널을 프렌차이즈 시스템으로 설립하는 경우에는 프렌차이지에 대한 관리의 문제가 이것에 부가되게 된다.

다음으로 사용권의 유통판매의 채널에 대해서는 그 퍼포먼스 향상을 도모하거나 중간업자로부터의 서비스 제품의 사용권에 대한 판매노력을 확보하거나 사용권을 구입하는 소비자 고객에 대한 서비스 수준(사용권의 판매에 따른 부수적인 서비스)을 향상시키기 때문에 중간업자에 대한 관리를 해 가는 것이 필요하다.

이 서비스 기업의 중간업자에 대한 관리는 파워를 행사하거나 통제할 때의 기초가 취약하므로 일반적으로 관리가 곤란하다고 말할 수 있다. 이러한 것 가운데 서비스 기업으로서는 관리의 한계가 있기는 하나 커미션 수수료 등의 제공이나 딜러헬프 등을 강화해 감으로써 중간업자를 동기부여 하여 그들로부터의 판매노력을 확보해 갈 필요가 있다.

서비스 기업이 유통채널 전략을 책정하여 실시해 갈 때에는 채널의 구조나 기능 채널관리등의 측면에서 메이커에게는 볼 수 없는 특징적인 것이 존재하므로 그 독자적인 유통채널 전략을 전개해 갈 필요가 있다.

참고문헌

- 김중수(1994), "창조형 유통시스템과 인터널 마케팅전략," 「經濟論叢」, 명지대학교 경제연구소, 제10집.
- 최덕철(1995), 서비스마케팅, 학문사.
- 清水滋(1968), サービスの話, 日本經濟新聞社.
- 陶山計介, 高橋秀雄(1990), 마케팅채널-管理と成果, 中央經濟社.
- Cowell, D. (1984), *The Marketing of Services*, Butter worth Heinemann.
- Dant, Rajiv P., and Patrick L. Schul(1992), "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 56, 38-54.
- French, John R. P. and Bertram Raven(1959), "The Bases of Social Power," in Dorwin Cartwright(ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI:University of Michigan, 150-167.
- Gaski, J. F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, 9-29.
- Johnson, E. M., E. E. Scheuing, and K.A. Gaida(1986), *Profitable Service Marketing*, Dow Jones-Irwin, Inc., 1986.

- Kasulis, Jack J. and Robert E. Spekman(1980), "A Framework for the Use of Power," *European Journal of Marketing*, Vol. 14, 175-191.
- Kaven, William H. (1974), "Channels of Distribution in the Hotel Industry," in John M. Rathmell(ed.), *Marketing in the Service Sector*, Cambridge, Mass.: Winthrop Publishers, Inc.
- Levitt, T. (1981), "Marketing Intangible Products and Products Intangibles", *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 5, May-June.
- Lovelock, C. H. (1984), *Services Marketing: Text, Case, & Readings*, Prentice-Hall, Inc..
- Lovelock, C. H. (1985), "Strategy for Managing Demand in Capacity Constrained Service Organizations," in Foxall, G., (ed.), *Marketing in the Service Industries*, Frank Cass & Co. Ltd.
- Mallen, B. E. (1977), *Principles of Marketing Channel Management*, Lexington Books.
- Raven, Bertram H. and Arie W. Kruglanski(1970), "Conflict and Power," in Paul wingle(ed.), *The Structure of Conflict*, New York: Academic Press, 73.
- Rathmell, John M. (1974), *Marketing in the Service Sector*, Cambridge, Mass.: Winthrop Publishers, Inc.
- Sasser, W. E. (1976), "Match Supply and Demand in Service Industries," *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 6, November-December, 133-140.
- Shostack, G. L. (1977), "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, April, 72-80.
- Stanton, W.J., M. J. Etzel and B. J. Walker(1991), *Fundamentals of Marketing*, 9th ed., Prentice-Hall, Inc.
- Stern, L. W., and A. I. El-Ansary(1988), *Marketing Channel*, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc.
- Zeithaml V. A., L. L. Berry, and A. Parasuraman(1988), "Communication Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, 35-48.