

고객은 구매자가 아니라 동료다: 지식집약서비스의 고객 공동생산

Bettencourt, Ostrom, Brown & Roundtree(2002)의 고객 참여행동 이론

발행일 2026. 7.

출처 Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W., & Roundtree, R. I. (2002). Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, 44(4), 100-128.

1. 문제의식: 서비스가 실패하는 진짜 이유

컨설팅 프로젝트나 법률 자문이 기대만큼의 성과를 내지 못했을 때, 우리는 보통 그 원인을 서비스 제공자의 역량 부족에서 찾는다. 그런데 Bettencourt, Ostrom, Brown, and Roundtree(2002)는 다른 가능성을 제기한다. 실패의 상당 부분은 서비스를 '받는' 쪽, 즉 고객이 제 역할을 하지 못했기 때문일 수 있다는 것이다. 이들은 지식집약비즈니스서비스(KIBS)에서 고객을 수동적인 구매자가 아니라, 서비스 생산에 능동적으로 참여하는 공동생산자로 재정의한다.

2. 고객이 공동생산자인 이유

- 법률 자문이든 경영 컨설팅이든, 서비스 제공자가 아무리 뛰어나도 고객이 필요한 정보를 제공하지 않거나, 내부 협조를 이끌어내지 못하거나, 제안된 해법을 실행에 옮기지 않으면 서비스는 성과로 이어지지 않는다.
- 즉 KIBS의 성과는 서비스 제공자의 역량과 고객의 참여가 곁들인 결과에 가깝다. 저자들은 이 점에서 KIBS를 일반 소비재 거래와 근본적으로 다른 관계로 본다.

3. 고객 참여행동의 세 가지 유형

저자들은 고객이 공동생산자로서 수행하는 참여행동을 세 가지로 분류한다.

- 정보 제공(information sharing): 문제를 정확히 진단하고 해법을 설계하는 데 필요한 정보와 맥락을 서비스 제공자에게 충분히 전달하는 행동이다. 정보가 부족하거나 왜곡되면, 아무리 뛰어난 전문가도 잘못된 진단을 내릴 수밖에 없다.

- 책임 있는 행동(responsible behavior): 약속한 일정과 자원을 지키고, 서비스 제공자가 요청한 협조에 성실히 응하는 행동이다. 여기에는 내부 이해관계자를 설득하고 조율하는 역할도 포함된다.
- 개인적 상호작용(personal interaction): 서비스 제공자와 예의 있고 협력적인 태도로 소통하는 행동이다. 이는 단순한 매너의 문제가 아니라, 신뢰를 기반으로 한 원활한 정보 교환을 가능하게 하는 조건이다.

4. 서비스 기업의 과제: 고객 참여를 관리하는 능력

- 고객의 참여가 서비스 성과를 좌우한다면, 서비스 기업의 역량은 전문지식 그 자체만이 아니라 고객의 참여를 효과적으로 이끌어내고 관리하는 능력까지 포함해야 한다. 저자들은 이것이 KIBS 기업이 갖춰야 할 핵심 역량 중 하나라고 강조한다.
- 실무적으로 이는 고객에게 무엇을, 언제, 어떤 형식으로 요청할지 설계하는 것, 그리고 고객이 협조하기 쉽도록 절차와 커뮤니케이션 방식을 만드는 것을 뜻한다. 즉 좋은 서비스 기업은 고객을 '잘 관리되는 공동생산자'로 만드는 기업이다.

5. 전문서비스기업(PSF)에 적용하면

- 이 이론은 PSF 경쟁우위 논의에서 자주 간과되는 지점을 짚어준다 — 아무리 뛰어난 전문 인력을 보유해도, 고객의 참여를 이끌어내지 못하면 그 지식은 성과로 이어지지 않는다는 것이다. 따라서 PSF의 경쟁우위는 전문지식뿐 아니라, 고객을 효과적인 공동생산자로 만드는 관계 관리 역량에도 상당 부분 좌우된다.

6. 결론 및 AI 시대 시사점

- 생성형 AI가 도입되면서 고객과의 정보 교환 방식도 달라지고 있다 — AI 기반 인테이크 도구나 챗봇이 정보 제공 단계를 상당 부분 자동화할 수 있다.
- 그러나 저자들이 강조한 세 가지 참여행동 중 책임 있는 행동과 개인적 상호작용은 여전히 사람과 사람 사이의 신뢰 문제로 남는다. AI가 정보 제공 과정을 효율화할수록, 고객의 협조를 이끌어내고 신뢰를 쌓는 관계 관리 능력이 오히려 PSF 경쟁우위에서 차지하는 비중이 커질 가능성이 있다.