

# 서비스 품질



Kwangtae Park, Korea University

# 서비스 품질의 다섯가지 차원

- 신뢰성(Reliability) : 약속한 서비스를 믿음직스럽고 정확하게 수행할 수 있는 능력
- 대응성(Responsiveness) : 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하겠다는 의지
- 확신성(Assurance) : 믿음과 확신을 주는 직원의 능력 및 그들의 지식과 호의
- 공감성(Empathy) : 고객에 대한 배려와 개별적인 관심을 보일 준비
- 유형성(Tangible) : 물적 시설, 장비, 인력, 통신의 확보

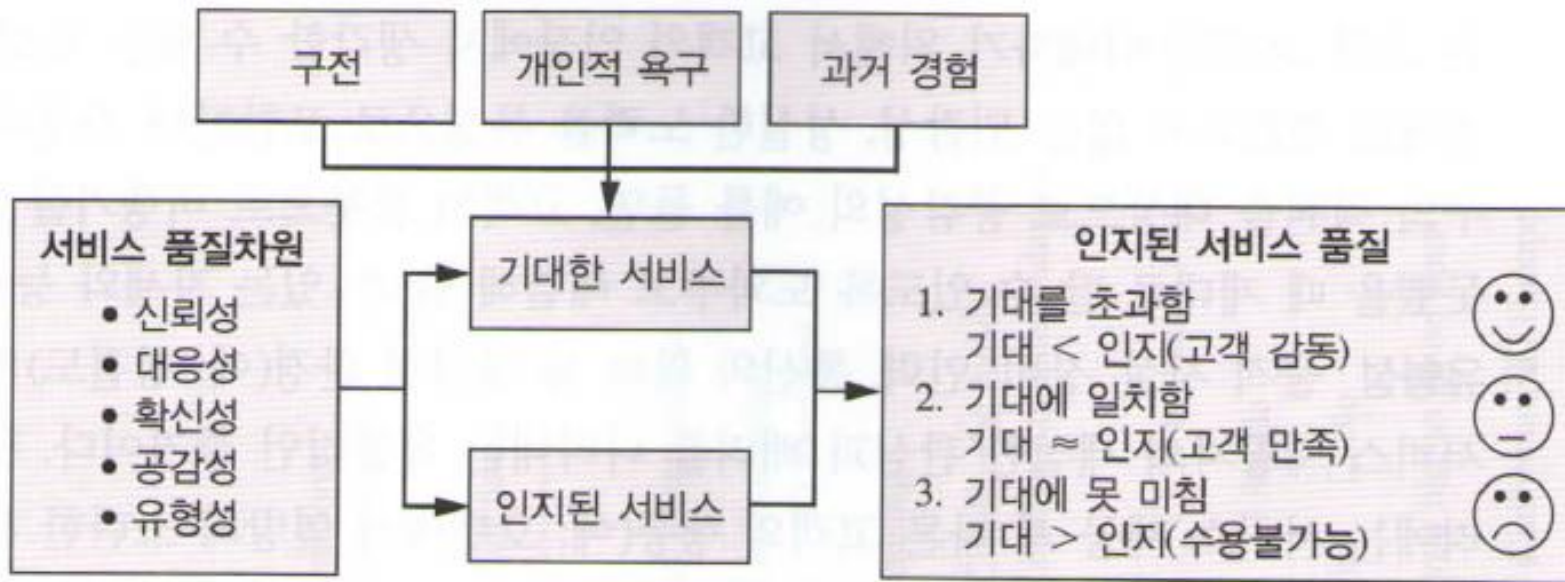


그림 6.1 인지된 서비스 품질


자료원: A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, vol. 49, Fall 1985, p. 48.

## 그림 6.2 클럽 메드의 고객만족 설문지

자료원 : After Club Med, 40 West 57th Street, New York, NY 10019.

### G.M. Questionnaire

Club Med Village: \_\_\_\_\_  
 Dates of your stay: From: \_\_\_\_\_ to: \_\_\_\_\_  
Month/Day/Year Month/Day/Year  
 Name: \_\_\_\_\_ Member # \_\_\_\_\_  
 Address: \_\_\_\_\_  
 City: \_\_\_\_\_ State: \_\_\_\_\_ Zip: \_\_\_\_\_



	* OVERALL IMPRESSION	* ORGANIZATION	* TEAM OF G.O.s	* FOOD	* BAR	* SPORTS	* DAYTIME AMBIANCE	* EVENING ENTERTAINMENT	* MUSIC AND DANCE	* MINI CLUB	* EXCURSIONS	* ACCOMMODATIONS	* CLUB FLIGHTS AND TRANSFERS	* CLEANLINESS
EXCELLENT	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
VERY GOOD	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
GOOD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
FAIR	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
POOR	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
VERY POOR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Your Comments: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- Did Club Med meet your expectations?  
 Far below expectations     Surpassed expectations  
 Fell short of expectations     Far surpassed expectations  
 Met expectations
- If this was not your first Club Med, how many other times have you been to a Club Med village? \_\_\_\_\_
- How did you make your Club Med reservations?  
 Through a travel agent     Through Club Med Reservations
- Quality of your reservations handling (pre-travel information):  
 Very poor     Poor     Fair     Good     Excellent
- Which one factor was most important in your choosing Club Med for your vacation?  
 Previous stay with us     Advertisement     Editorial Article  
 Travel Agent Recommendation     Friend/Relative Recommendation
- Kindly indicate your age bracket:  
 Under 25     25-34     35-44     45-54     55 or over
- Kindly indicate your marital status:  Married     Single
- Would you vacation with Club Med again?  Yes     No
- If you answered yes to question 8, where would you like to go on your next Club Med vacation?  
 U.S.A.     Mexico     French West Indies     Caribbean     Europe  
 Other: \_\_\_\_\_



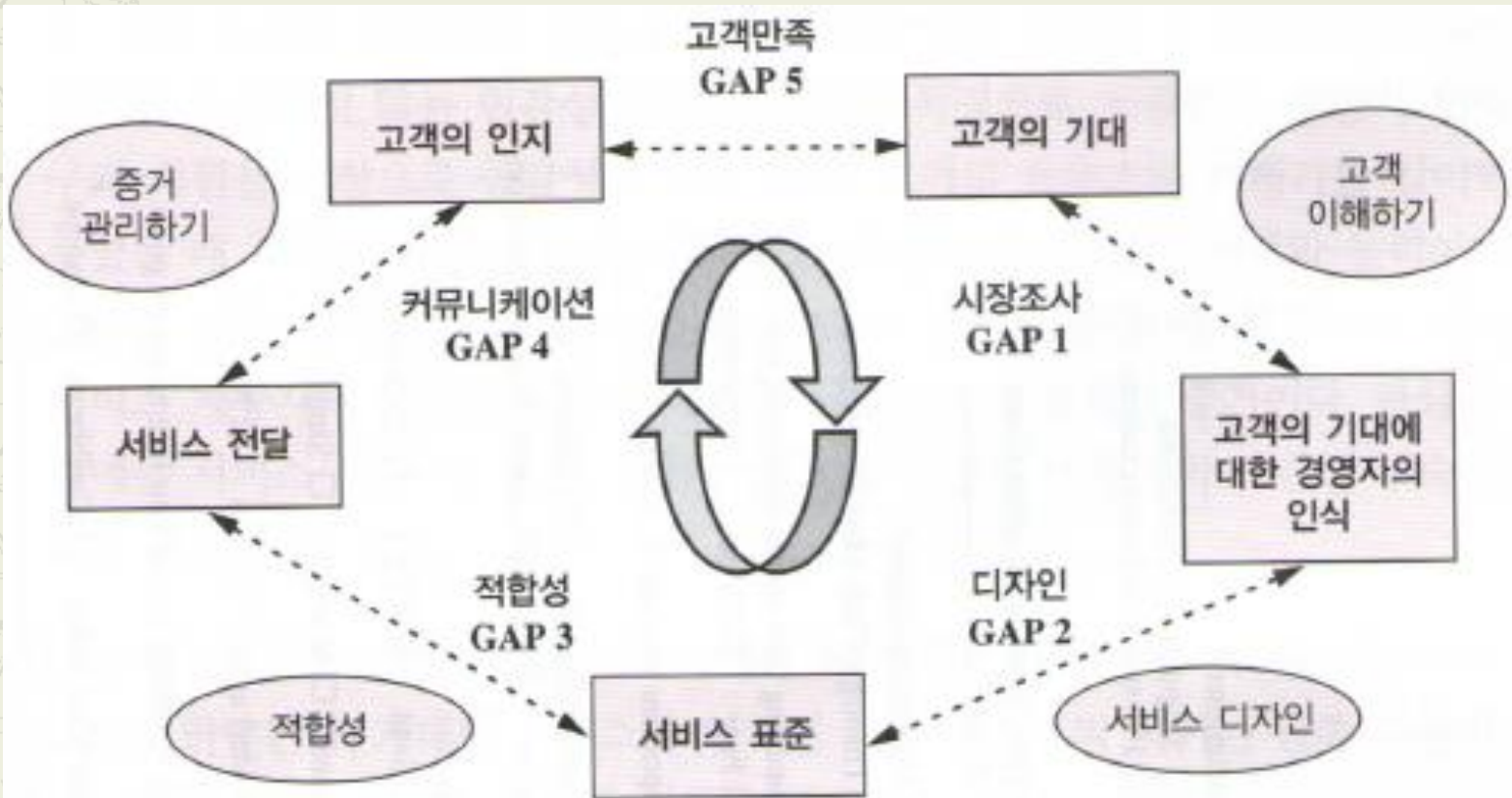


그림 6.3 서비스 품질 갭 모형

자료원: Reprinted with permission of Professor Uttarayan Bagchi, University of Texas at Austin.

# 서비스 품질의 갭

- ▶ **GAP 1(시장조사 갭)** : 고객의 기대수준과 기대수준에 대한 경영자의 인식간의 차이. 해소전략으로 시장조사의 강화, 경영자와 고객접촉 직원간의 의사소통 촉진, 고객과의 거리를 멀게 하는 조직위계의 축소를 들 수 있음.
- ▶ **GAP 2(디자인 갭)** : 고객의 기대에 부응하기 위해 서비스 품질 목표를 설정하고 서비스 제공과정을 실무적으로 구체화할 수 있는 경영자의 능력 부족에서 야기. 해소전략으로 목표를 설정하고 서비스 제공과정을 표준화 하는 것을 들 수 있음.
- ▶ **GAP 3(적합성 갭)** : 서비스 제공과정에 있어 관련되는 요소나 작업들이 사전에 설정된 절차, 기준 및 규격에 제대로 맞지 않기 때문에 발생. 해소전략으로 팀워크 고양, 적합한 직원 선발, 적절한 훈련, 적절한 직무설계를 들 수 있음.
- ▶ **GAP 4(커뮤니케이션 갭)** : 외부 커뮤니케이션으로부터 형성된 과도한 기대수준과 접점 직원이 제공한 정보의 부족으로 발생.
- ▶ **GAP 5** : 고객의 기대와 인지사이의 차이로서 위의 4가지 GAP의 크기와 방향에 영향을 받음.

# SERVQUAL

- 기대한 품질과 인지된 품질 사이의 차이(Gap)를 측정하기 위한 설문 (Parasuraman, Zeithaml, Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," Journal of Retailing, vol.64, no. 1, 1988)
- 첫번째 문항에서는 고객의 기대에 대한 평가를 하고, 두번째 문항에서는 고객의 인지에 대한 평가를 한다.

ex. Before

They will have up-to-date equipment.

Their physical facilities will be visually appealing.

After

XYZ has up-to-date equipment.

XYZ's physical facilities are visually appealing.





지침	<p>이 설문지는 _____ 서비스에 대한 귀하의 의견을 조사하기 위하여 마련하였습니다. 아래 각 문항에 대하여 귀하가 _____ 서비스를 제공하는 기업에 대한 느낌의 정도를 다음과 같이 나타내 주시기 바랍니다. 전적으로 동의하시면 숫자 7, 전적으로 동의를 안하시면 숫자 1을 표기하시고, 그 밖의 경우에는 귀하의 느낌에 따라 1과 7사이의 숫자를 표기하시기를 바랍니다. 각 문항은 정답이 따로 없고 단지 귀하가 _____ 서비스를 제공하는 기업에 대한 기대를 알고자 하는 것입니다.</p>
E1	최신 설비를 갖추어야 한다.
E2	물적 시설이 시각적으로 마음에 들어야 한다.
E3	직원의 복장이 단정하여야 한다.
E4	물적 시설의 외관이 제공된 서비스 형태와 일치하여야 한다.
E5	정해진 기일에 하기로 한 일을 하여야 한다.
E6	고객이 문제를 제기할 때 심정적으로 동조하여야 한다.
E7	기업을 신뢰할 수 있어야 한다.
E8	하기로 약속한 시간에 서비스를 제공하여야 한다.
E9	기록을 정확하게 유지하여야 한다.
E10	서비스가 언제 제공되는지 고객에게 정확하게 알려주지 않는다.(-)*
E11	직원으로부터 신속한 서비스를 기대할 수 없다.(-)
E12	직원은 항상 고객을 기꺼이 도와줄 필요는 없다.(-)
E13	직원이 너무 바빠서 고객의 요청에 신속하게 응대를 못하여도 괜찮다.(-)
E14	직원을 신뢰할 수 있어야 한다.
E15	직원과의 거래에서 안도감을 느낄 수 있어야 한다.
E16	직원이 정중하여야 한다.
E17	직원은 그들의 직무를 수행하는데 기업으로부터 적절한 지원을 받아야 한다.
E18	기업으로부터 개별적인 관심을 기대할 수 없다.(-)
E19	직원으로부터 개인적인 관심을 기대할 수 없다.(-)
E20	고객이 무엇을 원하는지를 직원이 알지 못하는 것 같다.(-)
E21	고객의 최대 관심이 무엇인지 기업이 진심으로 아는 것을 기대할 수 없다.(-)
E22	모든 고객이 편리한 시간으로 운영시간을 조정하는 것을 기대할 수 없다.(-)





지침	<p>다음 설문지는 XYZ에 대한 귀하의 느낌과 관련이 있습니다. 각 문항은 귀하가 XYZ에 대한 전적인 동의는 숫자 7, 전적인 부정은 숫자 1을 표기하여 주시기 바랍니다. 그 밖의 경우에는 귀하의 느낌에 따라 1과 7 사이의 숫자를 표기하기를 바랍니다. 각 문항은 정답이 따로 없고 단지 XYZ에 대한 귀하의 인지도를 알고자 하는 것입니다.</p>
P1	XYZ는 최신 설비를 갖추고 있다.
P2	XYZ의 물적 시설은 시각적으로 마음에 든다.
P3	XYZ의 직원은 복장이 단정하다.
P4	XYZ의 물적 시설의 외관은 제공된 서비스 형태와 일치한다.
P5	XYZ는 정해진 기일에 하기로 한 일은 그대로 한다.
P6	고객이 문제를 제기할 때, XYZ는 심정적으로 동조한다.
P7	XYZ는 신뢰할 수 있다.
P8	XYZ는 하기로 약속한 시간에 서비스를 제공한다.
P9	XYZ는 기록을 정확하게 유지한다.
P10	XYZ는 서비스가 언제 제공되는지 고객에게 정확하게 알려주지 않는다.(-)
P11	XYZ 직원으로부터 신속한 서비스를 제공받지 못한다.(-)
P12	XYZ 직원은 항상 고객을 기꺼이 도와줄 태세를 갖추고 있지는 않는다.(-)
P13	XYZ 직원은 고객의 요청에 신속하게 응대하지 못한다.(-)
P14	XYZ 직원은 신뢰할 수 있다.
P15	XYZ 직원과의 거래에서 안도감 느낀다.
P16	XYZ 직원은 정중하다.
P17	XYZ 직원은 XYZ로부터 그들 직무의 원활한 수행을 위한 적절한 지원을 받는다.
P18	XYZ는 고객에게 개별적인 관심을 기울이지 않는다.(-)
P19	XYZ의 직원은 고객에게 개인적인 관심을 기울이지 않는다.(-)
P20	XYZ의 직원은 고객의 요구가 무엇인지 잘 알지 못한다.(-)
P21	XYZ는 고객의 최대 관심이 무엇인지 진심으로 알고자 하지 않는다.(-)
P22	XYZ는 모든 고객이 편리하게 운영시간을 조정하지 않는다.(-)



## SERVQUAL 모형의 한계

- 갭 모형이 서비스 품질을 설명할 수 있을까?

Cronin & Taylor (Journal of Marketing, 1994)은 SERVQUAL 모형을 비판하고 인지된 서비스만으로도 서비스 품질을 설명하는 데에 충분하다고 주장했다(SERVPERF Model).



# 현장서비스 실사 (WtA: Walk-through Audit)

- ▶ 서비스 경험을 고객의 관점에서 평가하는 기회가 됨
- ▶ 고객만족도 조사는 마케팅 지향적이고 전반적인 고객의 만족을 측정
- ▶ 현장서비스 실사는 운영 또는 프로세스 지향적이고 개선기회 발굴을 목적으로 함
- ▶ 고객만족도 조사와 현장서비스 실사의 특징 비교(표 6.1)



표 6.1 고객 만족도 조사와 WtA의 비교

	고객 만족도 조사	현장 서비스 실시(Walk-through Audit)
<b>목적</b>	서비스 품질의 현재 수준과 연관된 전체 만족도 결정	처음부터 끝까지 모든 고객 서비스 경험에 대한 시스템적 평가 수행
<b>초점</b>	서비스 품질에 대한 고객 태도, 의견, 인지도를 측정	서비스 전달시스템의 각 단계별 효과성에 대한 고객의 인지도를 측정
<b>프로세스</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 중요한 고객 서비스 요건, 혹은 품질 차원 확인</li> <li>2. 표본 고객에게 설문지 디자인, 테스트, 집행</li> <li>3. 과거 조사에 비해 낮은 평가를 받은 것에 중점을 두고 설문지 결과를 요약 및 분석</li> <li>4. 필요한 개선 분야를 밝히고 결함을 교정하기 위해 설계된 변화 시행</li> <li>5. 지속적 품질 개선 활동 반복</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 고객의 관점에서 서비스 전달프로세스 흐름도 작성</li> <li>2. 고객, 경영진, 벤치마크 조직의 고객 각각의 표본에게 설문지 디자인, 테스트, 집행</li> <li>3. 경영진과 고객 간의 갭 혹은 벤치마크 기업에 비해 낮은 평가를 받은 것을 강조하여 설문지 결과를 요약 및 분석</li> <li>4. 결함을 밝혀 개선책 시행</li> <li>5. 진행 중인 개선 활동 반복</li> </ol>
<b>특징</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 서비스를 받은 고객은 언제든지 조사에 응할 수 있다.</li> <li>2. 일반적 서비스 차원(예: 가용성, 적시성, 대응성, 편리성)에 맞춰 경영진은 조사를 설계/조직화한다.</li> <li>3. 가끔 마케팅 담당자가 수행한다.</li> <li>4. 서비스에 대한 고객의 전반적 인상의 결정 요인 평가에 주안점을 둔다.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 고객은 서비스를 받는 동안, 혹은 서비스를 받자마자 설문에 응한다.</li> <li>2. 서비스 패키지의 5가지 차원(지원설비, 보조용품, 정보, 명시적 서비스, 묵시적 서비스)에 대한 고객의 모든 서비스 경험을 종합적으로 실시한다.</li> <li>3. 보통 운영관리 담당자가 수행한다.</li> <li>4. 서비스 전달프로세스의 각 단계별 고객의 평가와 조직의 성과에 대한 고객의 전반적 인상에 중점을 둔다.</li> </ol>

고객이 해주고 싶은 말...

---



---



---



---

매우 훌륭함      훌륭함      보통이다      나쁘다

	매우 훌륭함	훌륭함	보통이다	나쁘다
음식의 질				
서비스 제공속도				
서비스 친절도				
청결함				
분위기				

이름 \_\_\_\_\_

주소 \_\_\_\_\_

도시 \_\_\_\_\_ 주 \_\_\_\_\_ 우편번호 \_\_\_\_\_

전화번호 \_\_\_\_\_ 날짜 \_\_\_\_\_

그림 6.4

레스토랑 방문 고객만족 조사

**그림 6.5 헬싱키 미술관의 서비스 현장 실사(WtA)**

자료원: Prepared by Eivor Biese, Lauren Dwyre, Mikes Koulianos, and Tina Hyvonen under the supervision of Professor James A. Fitzsimmons.

본 설문조사는 헬싱키 대학의 경제 및 경영학과 학생들이 미술관을 방문한 고객들의 서비스에 대한 고객의견을 알아보기 위해 실시하는 설문조사로서, 다음의 질문에 답변을 해주시면 감사하겠습니다.

이 설문지에 제공하신 개인 정보는 철저히 보안이 유지된다는 것을 알려드립니다.

1. 미술관에 오는데 불편했던 점이 있는가?  예  아니오
2. 미술관 개관 시간은 적당하다고 생각하는가?  예  아니오
3. 미술관에 누구와 동행했는가?  혼자  동행  동행자 수: \_\_\_\_\_
4. 이 전시회에 대한 정보를 어디에서 얻었는가?(해당 사항 모두에 표시하십시오)
 

<input type="checkbox"/> 신문	<input type="checkbox"/> 인터넷
<input type="checkbox"/> 친지나 친척	<input type="checkbox"/> 관광객/시내 관광가이드
<input type="checkbox"/> 우연히	<input type="checkbox"/> 잡지
<input type="checkbox"/> 라디오	<input type="checkbox"/> 기타(자세하게) _____
5. 미술관의 어느 작품을 보러 왔는가?
 

<input type="checkbox"/> Brooching It Diplomacy
<input type="checkbox"/> Wine-Nectar of Gods
<input type="checkbox"/> The Holy Cross
<input type="checkbox"/> 상설 전시작품
<input type="checkbox"/> 모든 전시작품
6. 어느 부대시설을 사용했는가?  매점  선물용품점  화장실
7. 몇 시간 동안 미술관에 머물렀는가? \_\_\_\_\_ 시간



8. 입장권 발매	전혀		잘		매우
	아니다	아니다	모르겠다	그렇다	그렇다
a. 입장권 가격에 대한 정보를 얻기 쉬웠다.	1	2	3	4	5
b. 입장권 가격이 적절하다.	1	2	3	4	5
c. 입장권을 구입 시 오래 기다리지 않았다.	1	2	3	4	5
d. 전화나 인터넷을 통해 입장권 예매를 원한다.	1	2	3	4	5

9. 정보	전혀		잘		매우
	아니다	아니다	모르겠다	그렇다	그렇다
a. 전시작품의 위치 안내 표시가 정확했다.	1	2	3	4	5
b. 전시작품의 정보를 전시장 내에서 적절하게 얻었다.	1	2	3	4	5
c. 모국어로 안내 및 정보를 얻을 수 있었다.	1	2	3	4	5
d. 안내 서비스를 이용할 수 있었다.	1	2	3	4	5
e. 전시작품에 대한 충분한 자료가 구비되어 있었다.	1	2	3	4	5
f. 전시작품에 대한 작품 설명이 명확했다.	1	2	3	4	5
g. 비디오 등과 같이 기타 다양한 매체를 통해서도 작품에 대한 설명을 듣고 싶다.	1	2	3	4	5
h. 녹음기와 같은 셀프가이드 도구를 이용해 더 많은 정보를 얻고 싶다.	1	2	3	4	5
i. 작품이 창작되는 과정에 대해 더 많은 정보를 얻고 싶다.	1	2	3	4	5
j. 전시작품을 보러 왔을 때 더 많은 것을 알고 싶다.	1	2	3	4	5
k. 미술관 직원에게서 부수적인 정보를 얻기가 수월했다.	1	2	3	4	5
l. 도움을 준 직원의 태도가 친절했다.	1	2	3	4	5

(계속)

10. 서비스 경험 내용	전혀		잘		매우
	아니다	아니다	모르겠다	그렇다	그렇다
a. 전시장을 둘러볼 때 충분한 통로가 확보되어 있었다.	1	2	3	4	5
b. 전시작품 간의 간격이 충분했다.	1	2	3	4	5
c. 조명 시설이 적절했다.	1	2	3	4	5
d. 관람 시 틀어 놓은 배경음악에 만족한다.	1	2	3	4	5
e. 관람에 방해가 되는 주변의 소음이 없었다.	1	2	3	4	5
f. 전시된 작품 간의 간격이 적절했다.	1	2	3	4	5
g. 전시된 작품과 충분히 교감하면서 감상할 시간을 가질 수 있었다.	1	2	3	4	5
h. 여러가지 감각적인 감상법이 매우 기억에 남는 경험이 될 것이다.	1	2	3	4	5
i. 작품을 손으로 만져볼 기회를 갖고 싶다.	1	2	3	4	5

11. 부대시설	전혀		잘		매우
	아니다	아니다	모르겠다	그렇다	그렇다
a. 부대시설에 대한 안내표지가 분명했다.	1	2	3	4	5
b. 화장실을 찾기가 쉬웠다.	1	2	3	4	5
c. 화장실이 깨끗했다.	1	2	3	4	5
d. 음식의 질이 좋았다.	1	2	3	4	5
e. 음식 및 음료수의 종류가 다양했다.	1	2	3	4	5
f. 음식의 가격이 적절했다.	1	2	3	4	5
g. 레스토랑 내 흡연이 허용되어야 한다.	1	2	3	4	5
h. 서적을 포함한 선물용품의 종류가 다양해 원하는 것을 구매할 수 있었다.	1	2	3	4	5
i. 선물용품의 가격이 적절했다.	1	2	3	4	5

12. 만족도

	전혀		잘		매우
	아니다	아니다	모르겠다	그렇다	그렇다
a. 원하는 서비스를 제공받았다.	1	2	3	4	5
b. 전체적인 서비스가 매우 우수하다고 생각했다.	1	2	3	4	5
c. 이 서비스를 다시 이용하고 싶다.	1	2	3	4	5
d. 이 박물관을 친지에게 추천하고 싶다.	1	2	3	4	5
e. 고객의 기대치에 부응하기 위해 서비스를 개선할 여지가 있다.	1	2	3	4	5

13. 고객 의견란

---



---



---

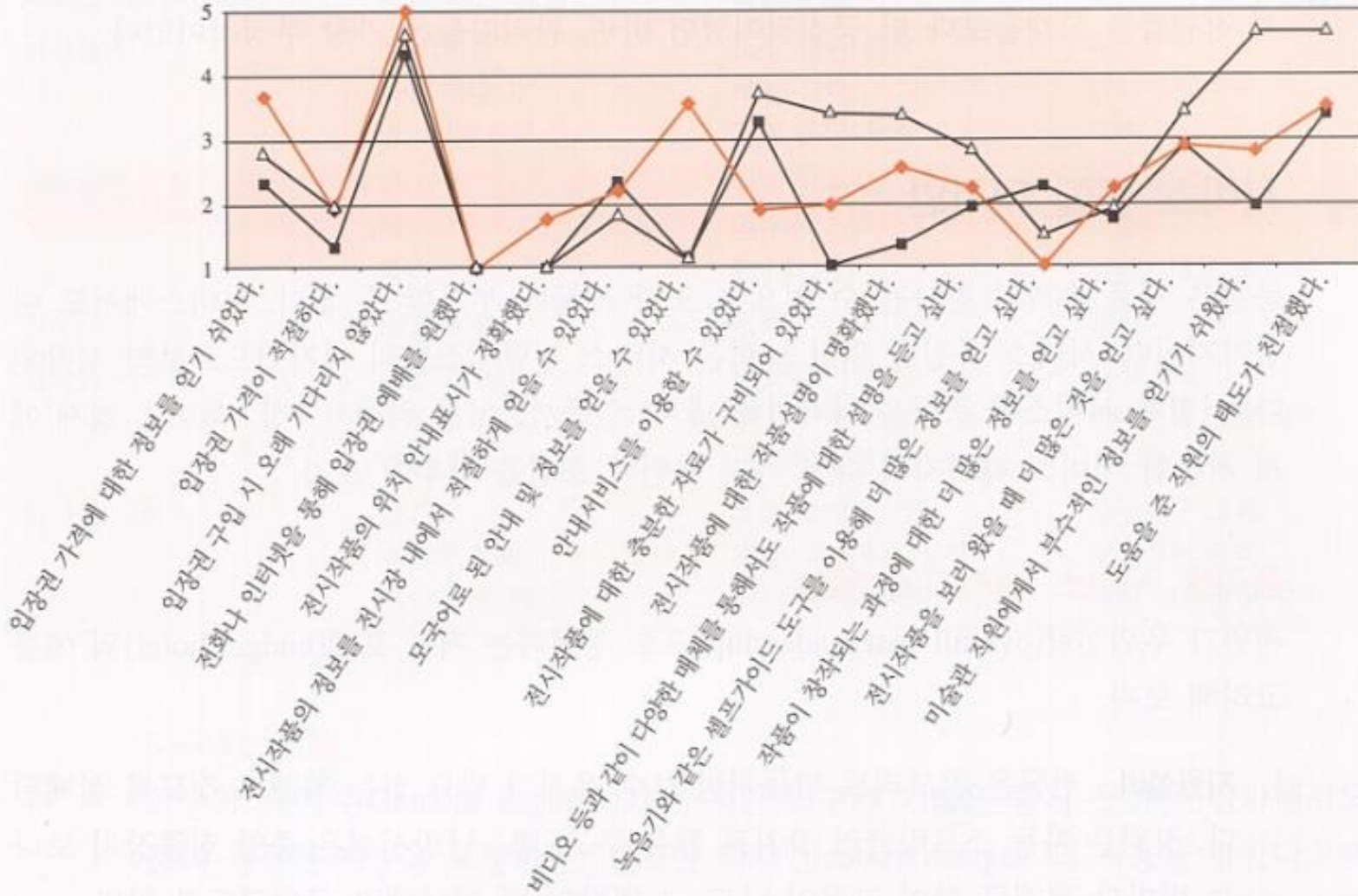
그림 6.5 동일





입장권 및 정보 관련 항목

◆ 고객    ■ 관리자    ▲ 직원



서비스 경험, 부대시설, 그리고 만족도와 관련된 항목

—●— 고객    —■— 관리자    —△— 직원

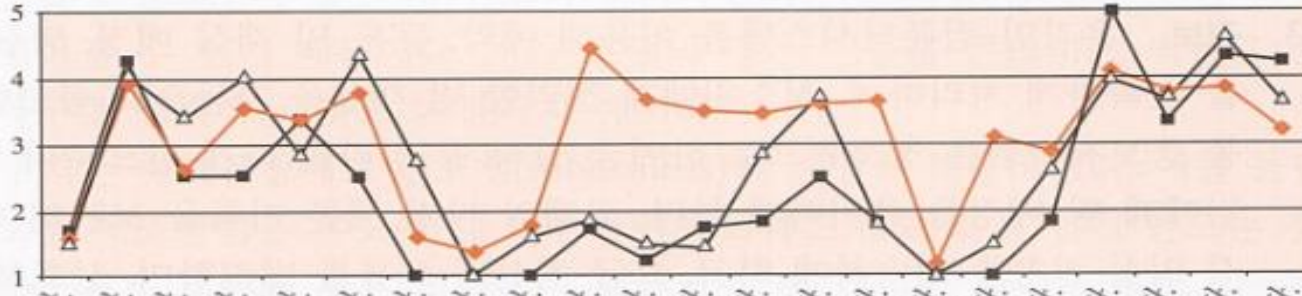


그림 6.6 헬싱키 미술관의 서비스 현장 실사 상의 차이

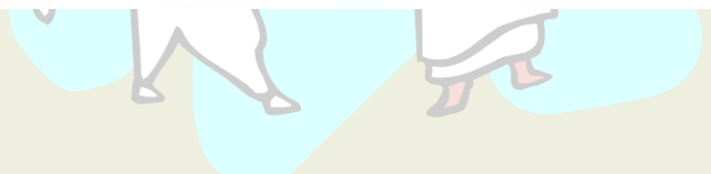
자료원: Prepared by Eivor Biese, Lauren Dwyre, Mikes Koulianos, and Tina Hyvonen under the supervision of Professor James A. Fitzsimmons.



# 서비스 품질 디자인

표 6.2 저가 호텔(budget hotel)의 품질 요건

서비스패키지 특성	속성 혹은 요건	측정기준	보수 교정활동
지원설비	건물외관 지상경관 냉·난방시설	도장 훼손 불허 푸른 잔디 적정 온도 유지	재도장 잔디에 물주기 보수 및 교체
보조용품	TV상영 비누 얼음	선명한 화상도 유지 침대 당 2개 1실 당 1통	수리 혹은 교체 보충 얼음기계로 보충
정보	손님 취향	완료	갱신
명시적 서비스	객실 청결도 수영장 수질 객실 외관	깨끗한 바닥 수질 기준치 상회 규격대로 침구 정돈	세척 청소 여과장치 교환/소독 청소원 교육
묵시적 서비스	안전도 쾌적한 분위기 객실배정 대기	모든 조명등 가동 퇴실고객에게 인사 고객 대기 없애기	불량전구 교체 창구직원 교육 객실 청소일정 검토





## 다구치(Taguchi) 기법

- ▶ 좋지 못한 여건하에서도 제품의 적절한 기능을 보장하는 견고한 디자인의 적용을 말함
- ▶ 제품 품질을 높이는 가장 좋은 방법은 설계규격 내에서 머무는 것에 만족하지 않고 정해진 목표치를 달성하기 위해 집중하는 것(저가 호텔의 경우 고객이 방을 기다리지 않게 하는 것이 목표라면 고객이 5분이상 방을 기다리는 경우 고객이 불만을 나타내지 않더라도 내부 비용 25달러 부과)

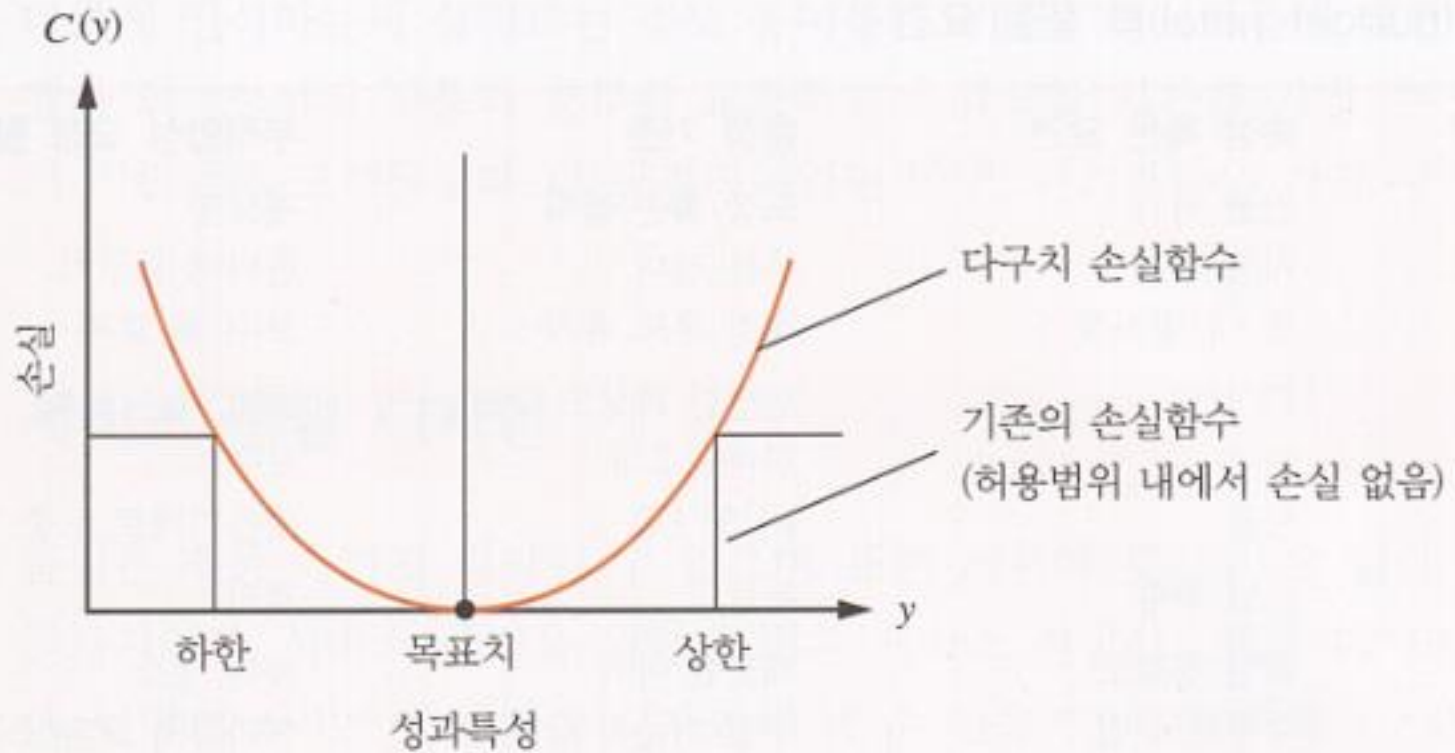
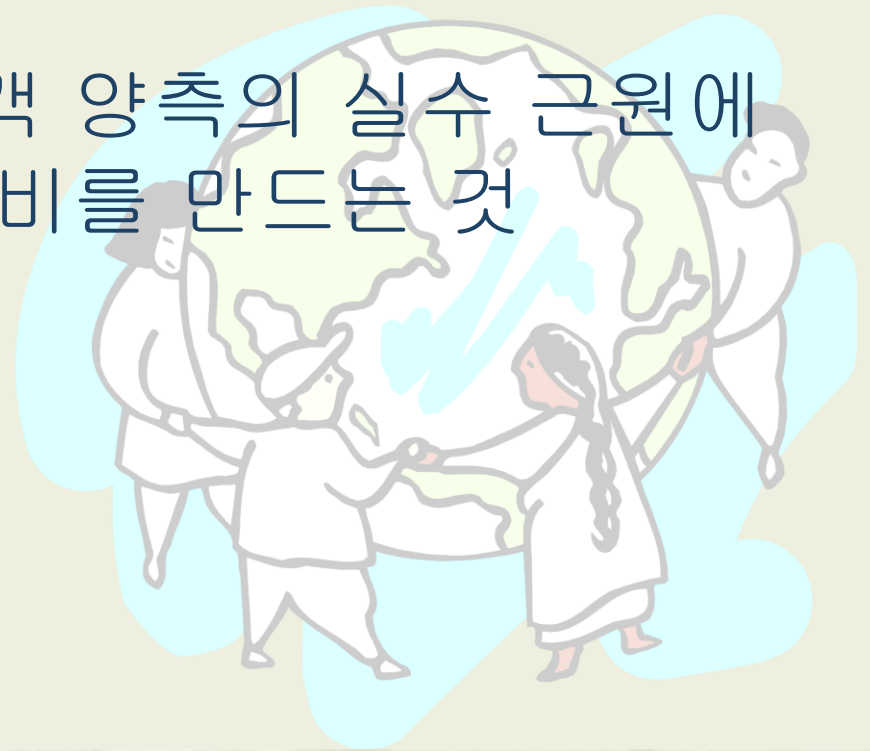


그림 6.7 다구치 품질손실함수

## 포카요케(실수방지)

- ▶ 작업자가 실수를 범하지 않도록 점검표와 지침서를 사용
- ▶ 서비스 제공자와 고객 양측의 실수 근원에 대한 예방 장치나 설비를 만드는 것
- ▶ 표 6.3 참조





## 표 6.3 서비스 실패의 유형

## 서비스 제공자 실수

## 과업

- 부정확한 업무처리
- 불필요한 업무처리
- 부적절한 업무처리
- 너무 느린 업무처리

## 처리

- 고객을 인지하지 못함
- 고객의 소리를 듣지 못함
- 적절하게 반응하지 못함

## 유형

- 시설이 깨끗하지 않음
- 제복이 깨끗하지 않음
- 환경요인을 통제 못함
- 서류교정을 안 함

## 고객 실수

## 준비

- 필요한 자료를 지참하지 않음
- 서비스 제공 시 역할을 이해 못함
- 올바른 서비스를 찾지 못함

## 접점

- 프로세스에서 절차를 잊어버림
- 시스템의 흐름을 따르지 않음
- 원하는 것을 충분히 설명 못함
- 지시를 따르지 않음

## 마무리

- 서비스 실패의 징후를 모름
- 경험을 살리지 못함
- 기대를 조정하지 못함
- 접점 후 교정행위를 안 함

## 품질기능전개

- 품질기능전개(Quality Function Deployment, QFD)는 내부적인 기능적인 계획과 의사소통을 위한 수단을 제공하는 개념도이다.
- 고객의 니즈와 제품의 설계를 연결함.
- 도요타와 공급자들에 의해 널리 사용됨.
- “품질의 집”(그림 6-8 참조)



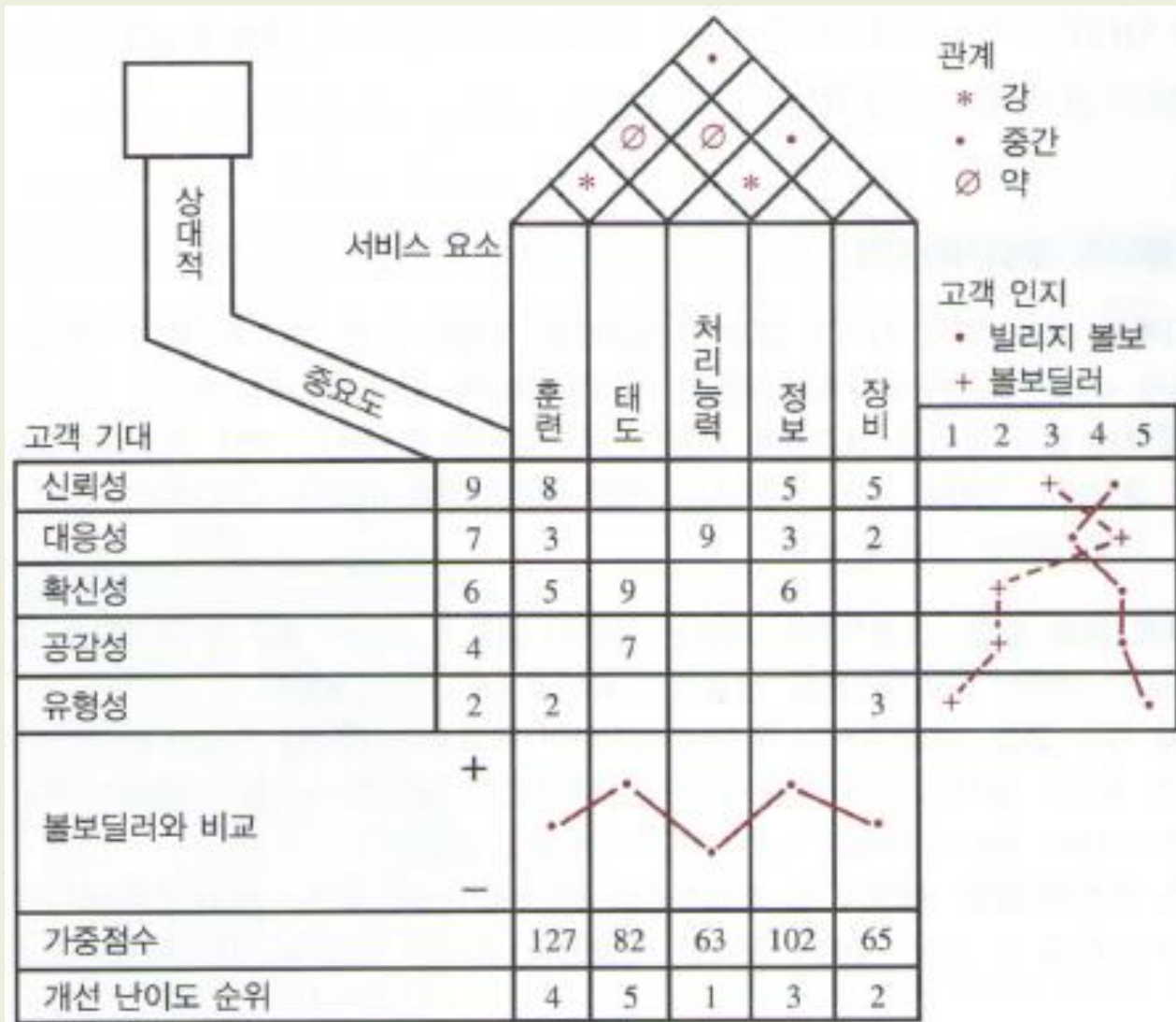
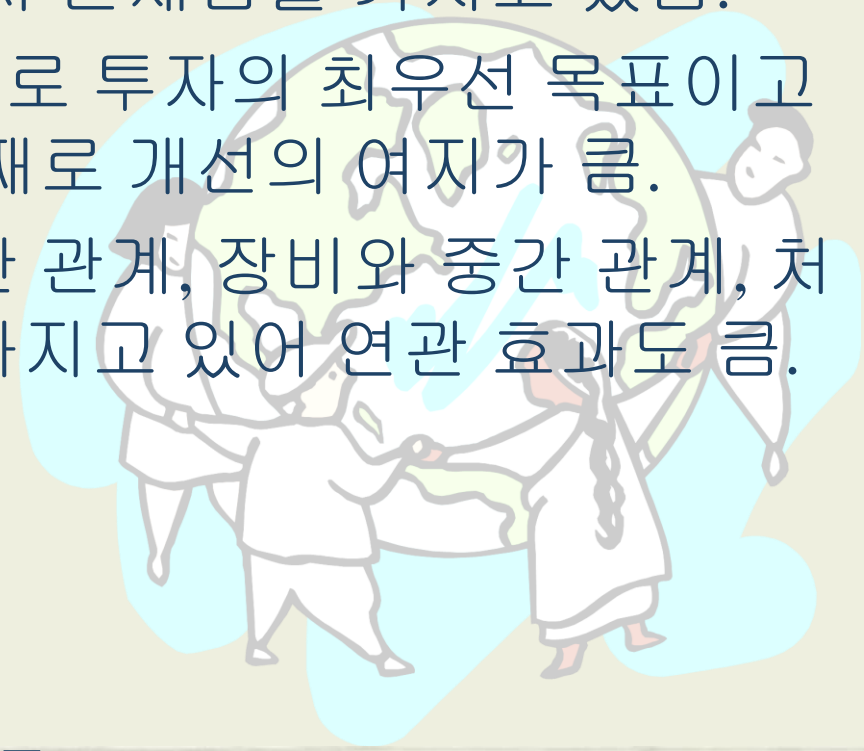


그림 6.8 빌리지 볼보 사례를 위한 “품질의 집”



## 그림 6.8의 함축적 의미

- 빌리지 볼보는 대응성을 제외한 모든 품질 척도에서 선호됨.
- 처리능력, 훈련, 장비에서 문제점을 가지고 있음.
- 훈련은 가중점수 기준으로 투자의 최우선 목표이고 난이도 순위 역시 네 번째로 개선의 여지가 큼.
- 훈련은 또한 태도와 강한 관계, 장비와 중간 관계, 처리능력과 약한 관계를 가지고 있어 연관 효과도 큼.



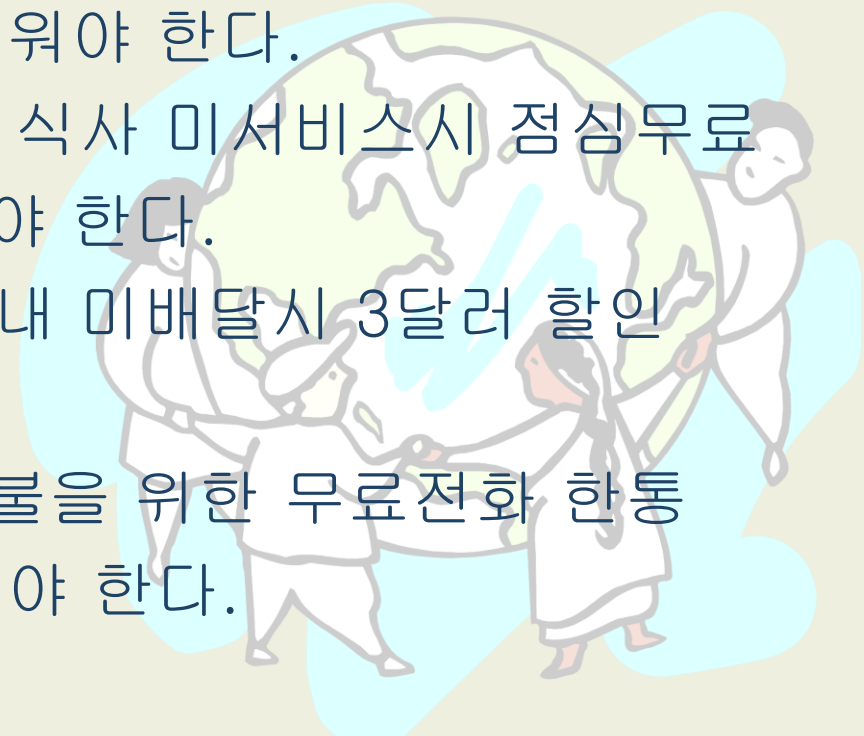
## 표 6.4 서비스에 대한 품질비용

자료원: C.A. Aubry and D.A. Zimble, "The Banking Industry : Quality Costs and Improvement", Quality Progress, December 1983, pp. 16 20.

비용 종류	정의	은행의 예
예방비용	실패가 일어나지 않도록 하거나 평가 비용을 최소화하기 위한 작업이나 활동과 관계된 비용	품질계획, 모집 및 선발 교육 프로그램, 품질개선 프로젝트
평가비용	서비스가 품질수준을 만족하는지를 결정하기 위해 서비스 상태를 확인하는데 드는 비용	정기적 검사, 프로세스 통제 계좌잔고 확인 및 조사 품질 자료의 수집
내부 실패비용	고객에게 전달되기 전에 품질에 부적합한 부분을 교정하는데 드는 비용	폐기처분된 양식과 보고서 재작업, 기계의 고장
외부 실패비용	고객에게 전달된 후에 품질에 부적합한 부분을 교정하거나 고객의 특정요구를 만족시키지 못하는 부분을 교정하는데 드는 비용	이자 위약금의 지불 조사 시간, 법적 판단 부정적인 소문 미래 사업 기회의 상실

# 무조건 서비스 보증

- ◆ 서비스 보증의 5가지 특징(Hart)
  - ◆ 무조건적 이어야 한다.
    - ◆ L.L. Bean의 모든 반품에 대한 교체 또는 환불
  - ◆ 이해 및 의사소통이 쉬워야 한다.
    - ◆ 베니건스의 15분내 식사 미서비스시 점심무료
  - ◆ 고객에게 의미가 있어야 한다.
    - ◆ 도미노피자의 30분내 미배달시 3달러 할인
  - ◆ 요구하기 쉬워야 한다.
    - ◆ Cititravel의 차액환불을 위한 무료전화 한통
  - ◆ 쉽게 보상받을 수 있어야 한다.
    - ◆ 현장에서 바로







셀러스 리얼티 그룹은  
우리의 서비스가 월등하다는  
것을 확신하며, 무조건적인  
서비스 보장을 제공함을 자랑  
스럽게 생각합니다.

이 보장은 고객님께서 어느  
때나 이유를 막론하고 우리와  
맺은 부동산 중개 계약을 취소  
할 수 있음을 의미합니다.

취소 요청을 받은 즉시 우리는,  
영업일 기준으로 1일 이내에,  
고객님의 부동산을 모든 마케팅  
리스트에서 삭제할 것이며,  
마당에 설치한 매물 안내판도  
제거할 것입니다.

**그림 6.11** 셀러스 리얼티(Seller's Realty) 그룹의 무조건 서비스 보장

자료원: Used with permission of Seller's Realty Group

## 표 6.8 고객의 피드백과 구전 효과

- 제품이나 서비스에 대해서 불만스런 고객 중에서 단지 4%의 고객만이 불평한다. 나머지 96%는 불평으로 인한 귀찮은 경험을 하고 싶지 않다. 그러나 그 중 25%는 심각한 문제를 가지고 있다.
- 불평하는 4%의 고객들은 불평하지 않는 96%의 사람들보다 서비스 공급자와의 관계를 더 지속하고 싶다.
- 불만스런 사람의 60%는 만일 문제가 해결된다면 계속 고객으로 남고 싶어 한다. 그리고 95%는 문제가 신속히 해결된다면 계속 고객으로 남을 것이다.
- 불만스런 고객은 그들의 문제에 대해 보통 10에서 20명에게 이야기한다.
- 문제가 해결된 고객들은 약 5명의 사람들에게 그들의 경험에 대해 이야기한다.



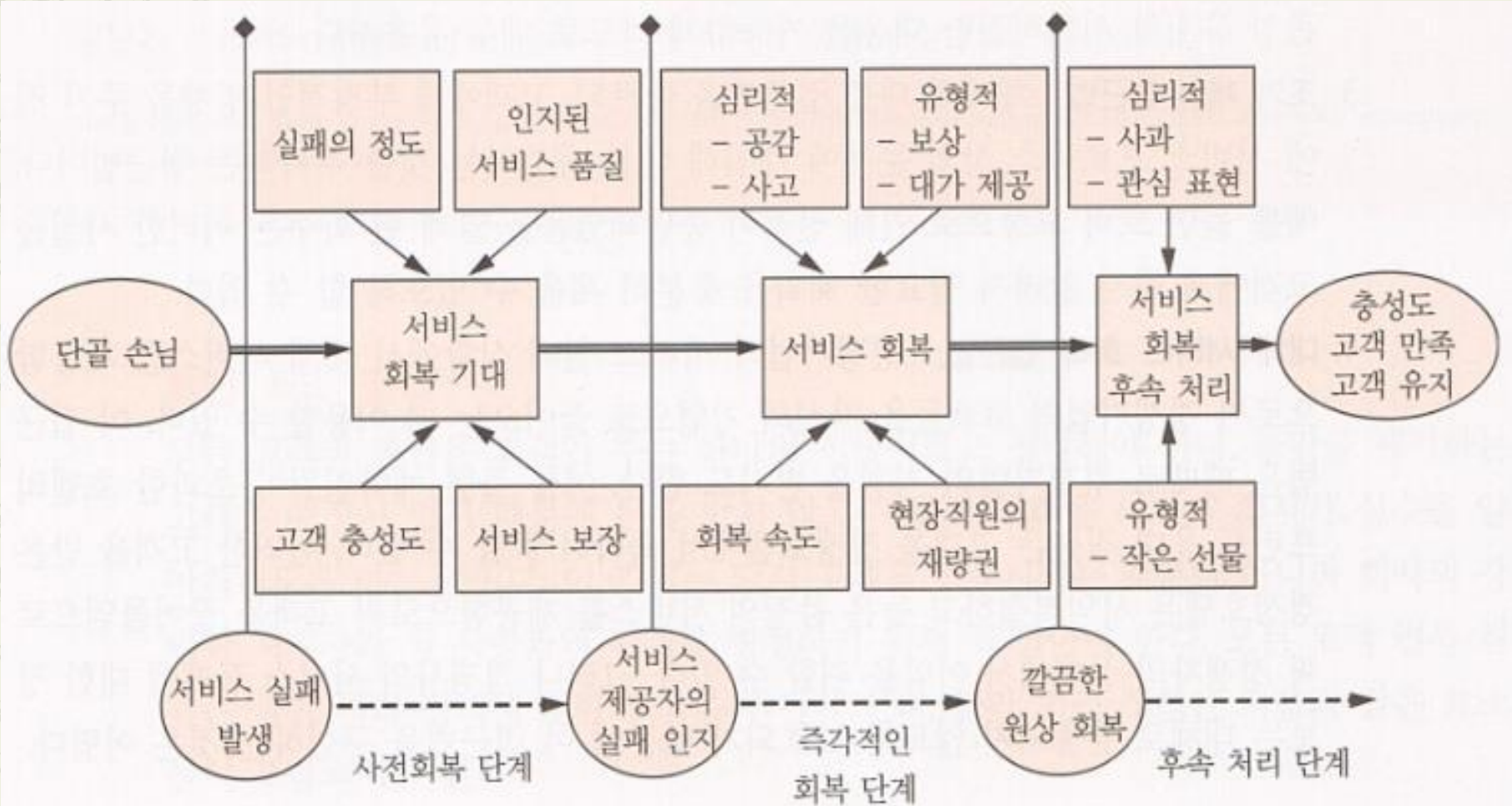


그림 6.13 서비스 회복 프레임워크

자료원: Reprinted with permission of Elsevier: Janis L. Miller, Christopher W. Craighead, and Kirk R. Karwan, "Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation," *Journal of Operations Management* 18, 2000, p. 388.