

서비스 접점



Kwangtae Park, Korea University

서비스 접점

◆ 진실의 순간 (Moment of Truth, MOT)

- 서비스제공자와 고객과의 상호작용에 의해 고객이 마음속으로 서비스품질을 정의하는 것
- 서비스를 평가하고 서비스 품질에 대한 견해를 형성하는 시점
- 일련의 접점을 경험하기도 함(비행기 탑승객의 예)
- 스칸다나비안 항공사(SAS)의 최고경영자 얀 칼존(Jan Carlzon)은 진실의 순간에 대한 중요성 인식

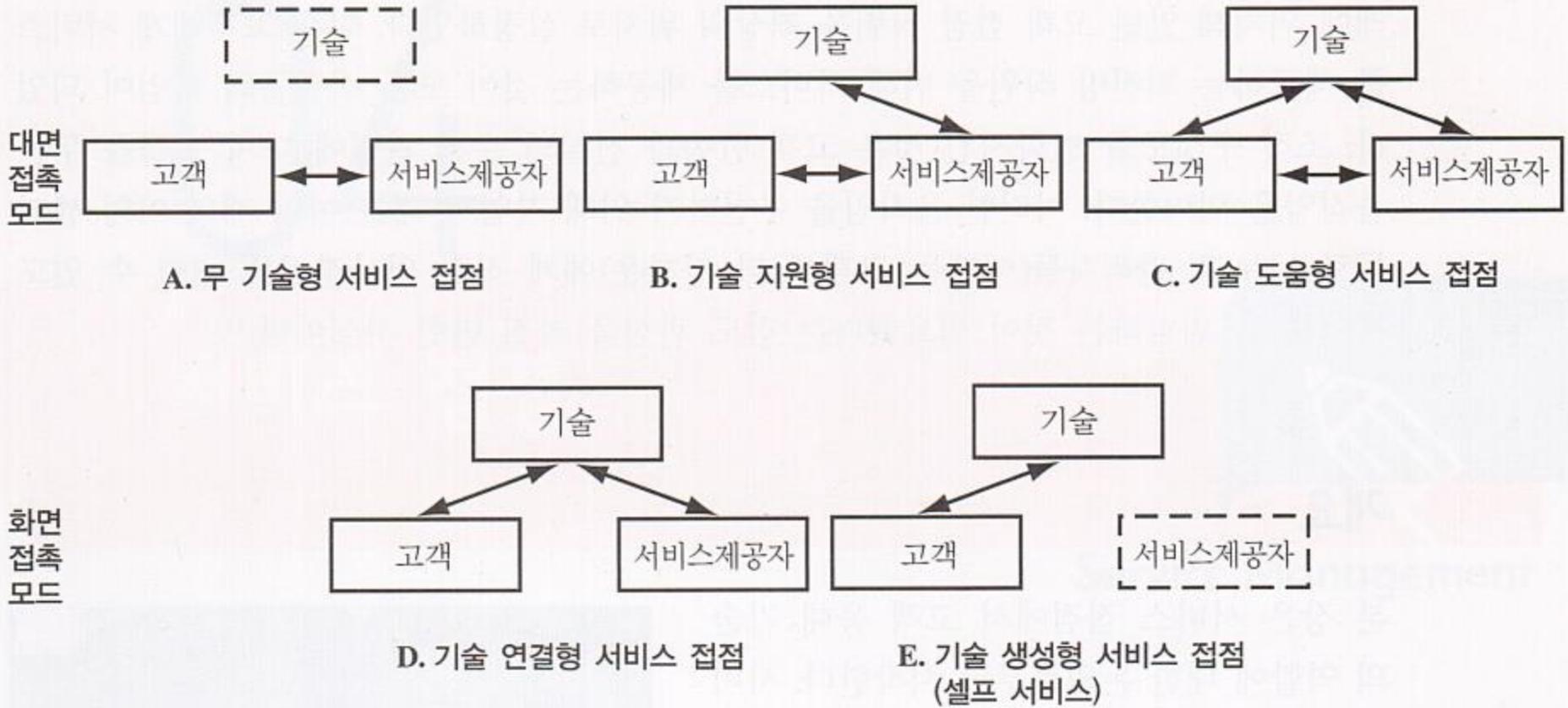


그림 4.1 서비스 접점상에서 기술의 역할

자료원: With permission from Craig M .Froehle and Aleda V.Roth, "New Measurement Scales for Evaluating of Technology-Mediated Customer Service Experience." *Journal of Operations Management* 22, no (Febuary 2004), p. 3.

서비스 접점에서의 기술

- ▶ 무 기술형
 - ◆ 미용실이나 물리치료사, 법률상담, 컨설팅, 정신과 상담
- ▶ 기술 지원형(technology-assisted)
 - ◆ 안과검진, 치과, 엑스레이 검사 등 의료절차, 전통적인 항공사의 승객체크인 컴퓨터 터미널
- ▶ 기술 도움형(technology-facilitated)
 - ◆ 재무설계사의 고객상담에서 PC 사용
- ▶ 기술 연결형(technology-mediated)
 - ◆ 레스토랑 예약이나 콜센터(전화를 통한 소통),
- ▶ 기술 생성형(technology-generated)
 - ◆ 은행의 ATM, 공항의 무인발권시스템, 온라인 예약, 콜센터의 대화형 음성응대 기술

표 4.1 셀프서비스의 진화

서비스 산업	사람과의 접촉	기계가 수반된 서비스	인터넷 기반 서비스
은행	텔러(창구직원)	ATM	온라인 은행거래
식료품점	체크아웃 점원	셀프 체크아웃 창구	온라인 주문/픽업
공항	여행사	Kiosk	탑승권 인쇄
식당	종업원	자판기	온라인 주문/배달
영화관	티켓박스 점원	kiosk를 통한 구입	온라인 시청
책방	점원	컴퓨터를 통한 재고확인	온라인 쇼핑
교육	선생님	컴퓨터를 통한 교육	원거리 교육
도박	딜러	컴퓨터 포커	온라인 포커

자료원: Reprinted with permission from James A. Fitzsimmons, "Is the Future of Service Self-service?" *Managing Service Quality* 13, No.6 (2003), p. 444.



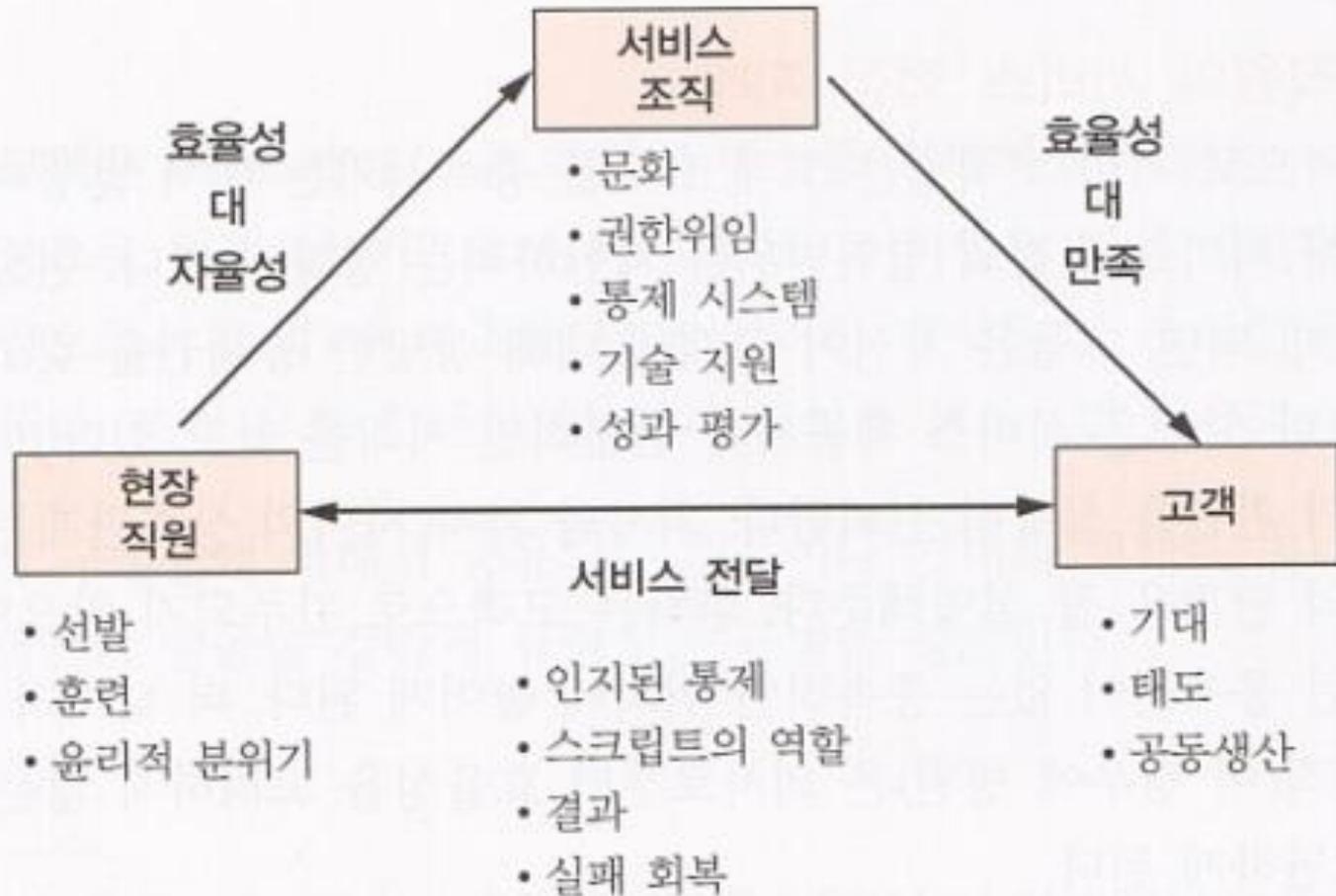


그림 4.2 서비스 접점 삼각구조

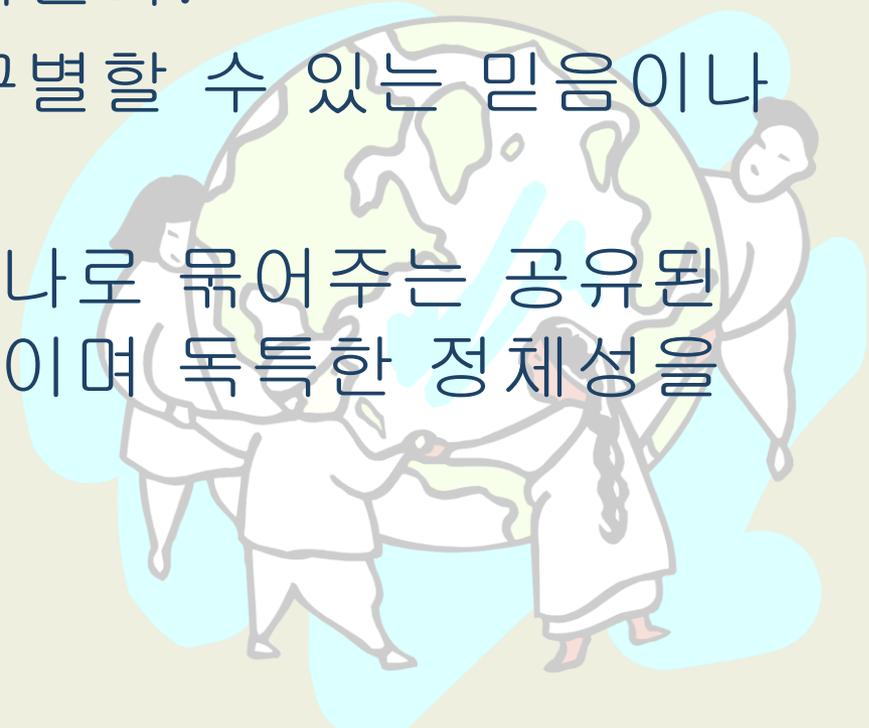
서비스 접점 삼각구조

◆ 서비스접점의 지배에서 발생하는 갈등

접점 지배자	서비스조직	접촉종업원	고객
특징	원가주도전략 서비스전달의 표준화	고객들에 대한 통제권	극단적으로 표 준화된 서비스 /고객화된 서비스
예	맥도날드	의사의 진료	신용카드단말 기설치된셀프 서비스주유소/ 형사사건 변론
문제점	관료제, 접촉종업원의 직무만족 감소	고객은 종속적 인 위치에 놓임	

문화

- ◆ 문화는 조직 구성원에 의해서 공유되는 믿음이나 기대의 형태를 지닌다.
- ◆ 문화는 다른 조직과 구별할 수 있는 믿음이나 전통이다.
- ◆ 조직문화는 개체를 하나로 묶어주는 공유된 지향점을 지닌 시스템이며 독특한 정체성을 제공한다.



문화

- ▶ 서비스마스터(ServiceMaster – Service to the Master)
- ▶ 디즈니(언어의 선택: 직원들을 출연자(Cast members)로 부름)



권한위임

- ◆ 종업원에 기계설비 투자 이상으로 투자함.
- ◆ 현장종업원을 감시하거나 대체하기보다는 지원하기 위해 기술을 사용함.
- ◆ 기업 성공의 핵심요인으로 현장종업원 선발과 교육을 고려함.
- ◆ 모든 직책의 종업원에 대해 성과와 보상을 연계함.

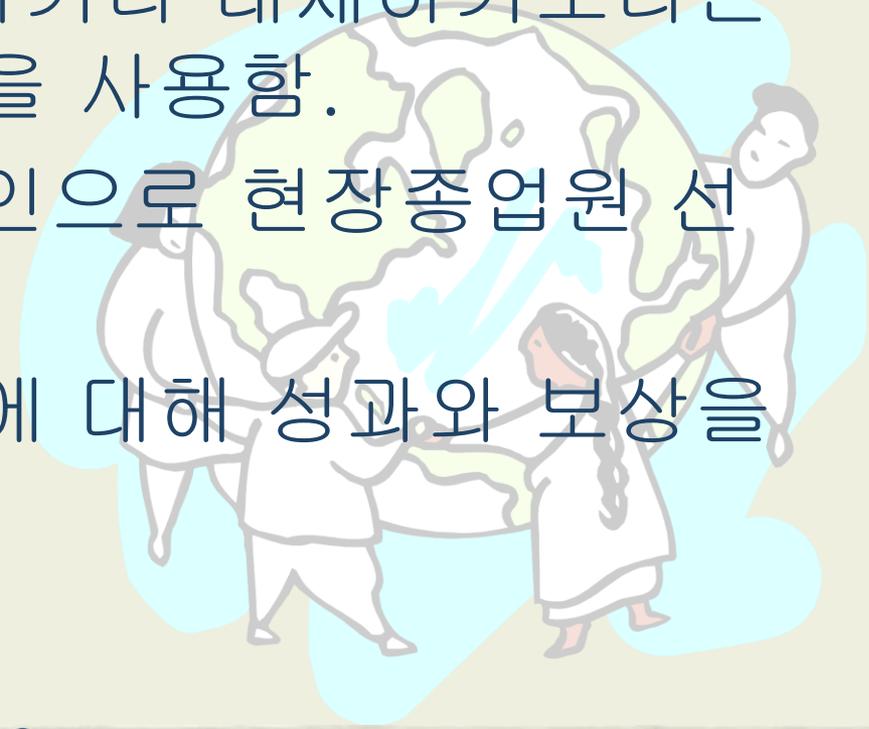
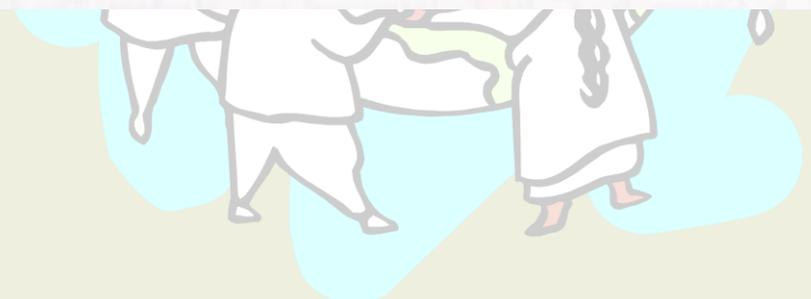


표 4.2 종업원의 재량권을 위한 조직통제시스템

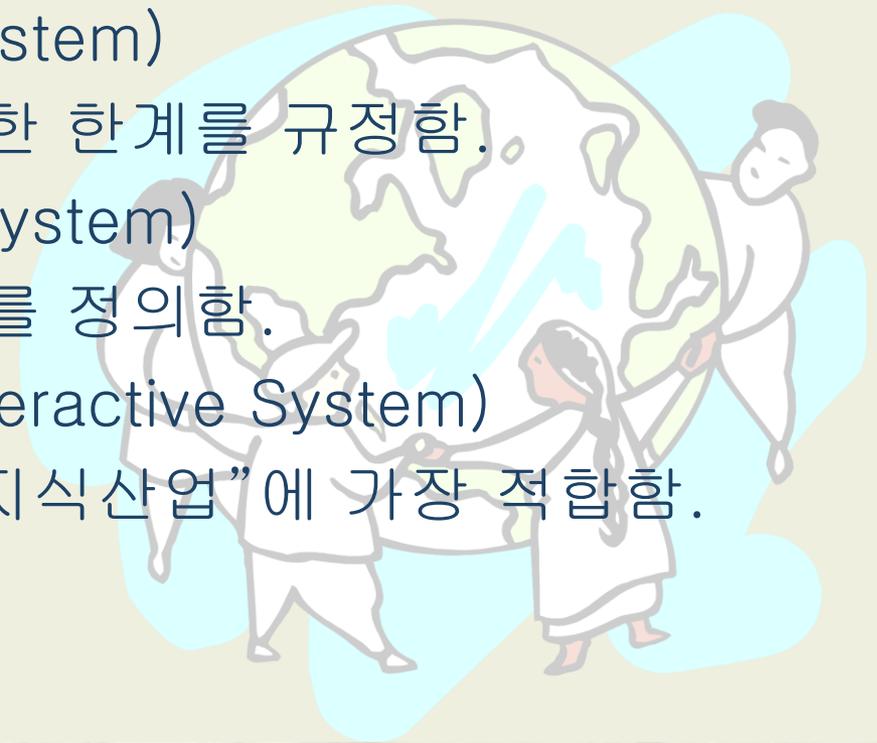
통제시스템	목표	종업원의 과제	관리자의 과제	주요 이슈
신뢰	공헌	목표에 대한 불확실성	핵심가치 및 사명의 전달	핵심가치 규명
한계	준수	압력 혹은 유혹	기준의 규정 및 집행	위험회피
진단	달성	초점의 결여	명확한 표적의 구축 및 지원	주요 성과변수
상호작용	창출	기회의 결여 혹은 위험부담의 두려움	학습의 촉진을 위한 조직 대화를 개방화	전략적 불확실성

자료원: Adapted and Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. From "Control in an Age of Empowerment," by Robert Simons, March-April, 1995, pp. 80-88. Copyright 1995 by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved.



조직통제시스템

- ▶ 신뢰시스템(Belief System)
 - ◆ 잘 구현된 조직문화에 의해서 촉진됨.
- ▶ 한계시스템(Boundary System)
 - ◆ 종업원의 재량권에 대한 한계를 규정함.
- ▶ 진단시스템(Diagnostic System)
 - ◆ 측정 가능한 달성목표를 정의함.
- ▶ 상호작용 통제 시스템(Interactive System)
 - ◆ 컨설팅 회사와 같은 “지식산업”에 가장 적합함.



현장 직원

◆ 선발

구분	정의	기대효과	문제점
추상적질문	자유롭게 생각한대로 대답할 수 있는 질문이 사용됨	새로운 환경에 부 합하고자 하는 의 지를 지니고 있는 지를 파악	지원자의 과대선 전에 속아 넘어갈 확률
상황스케치	특정상황에 관한 질문 에 대한 답을 요구	지원자의 직관, 대 인관계 능력, 상식, 판단력 등에 관한 정보를 파악	고객에게 서비스 를 제공하려는 진 정한 욕구를 확인 할 수 없음
역할연극	모의실험 상황에 참여 하도록 하여 실제상황 인 것처럼 인식하여 반 응하도록 요구	당면한 상황에 대 해서 반응해야 하 므로 보다 현실적 인 반응을 관찰	지원자간의 직접 적인 비교가 어려 움

현장직원

▶ 훈련

- ◆ 대부분의 훈련 교재나 현장직원을 위한 지침서는 업무를 수행하는데 필요한 기술적 능력을 설명하는데 초점을 두고 있음

표 4.3 고객과 현장직원 간의 상호작용에 있어서의 도전

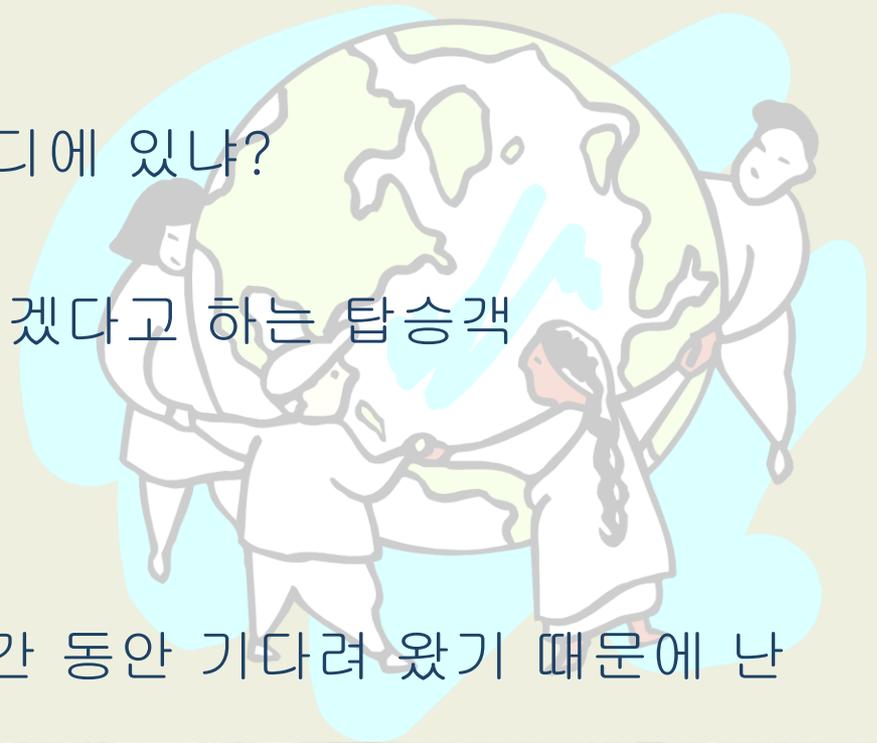
문제고객

1. 합리적이지 못한 요구
2. 모욕적이거나 적대적 태도
3. 부적절한 행동
4. 예기치 못한 요구
5. 정책에 위배되는 요구

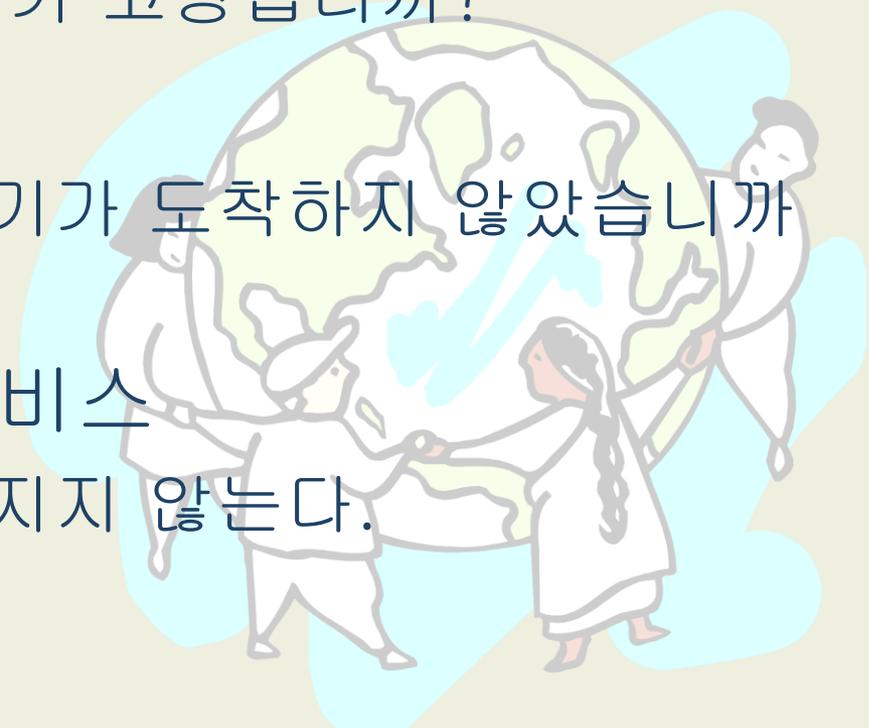
서비스 실패

1. 서비스 제공 불능
2. 지체된 서비스 성과
3. 마음에 들지 않는 서비스

- ▶ 합리적이지 못한 요구
 - ◆ 제발 내 옆에 앉아 있어주세요. 난 비행기를 타는 것이 두렵습니다
- ▶ 모욕적이거나 적대적 태도
 - ◆ 바보같은 놈! 내 술은 어디에 있냐?
- ▶ 부적절한 행동
 - ◆ 술에 취해 비행도중 내리겠다고 하는 탑승객
- ▶ 예기치 못한 요구
 - ◆ 외국어로 묻는 고객
- ▶ 정책에 위배되는 요구
 - ◆ 비행기 이륙을 위해 1시간 동안 기다려 왔기 때문에 난 담배를 피워야 하겠다



- ▶ 서비스 제공 불능
 - ◆ 왜 현금자동입출금기가 고장입니까?
- ▶ 지체된 서비스 성과
 - ◆ 왜 내가 탑승할 비행기가 도착하지 않았습니까?
- ▶ 마음에 들지 않는 서비스
 - ◆ 내 의자는 뒤로 젖혀지지 않는다.

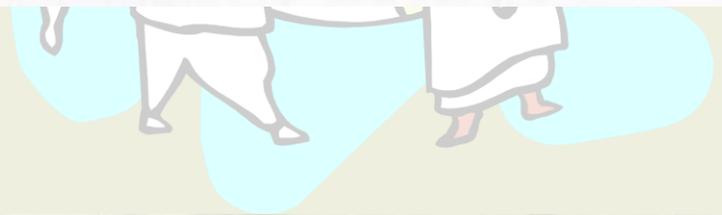


윤리적 분위기 조성의 중요성

표 4.4 고객-접촉 설정에서 비윤리적 행동의 예

서비스 본질 호도	고객 호도	일반적 실상
<ul style="list-style-type: none"> • 빈 방이 없음에도 금연실을 예약 	<ul style="list-style-type: none"> • 예약 보증 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객을 불공정하게 혹은 불손하게 대함
<ul style="list-style-type: none"> • 미끼상술 사용 • 불필요한 서비스 유발 	<ul style="list-style-type: none"> • 불필요한 서비스 실시 • 불필요한 항목을 넣어 계산서를 부풀림 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 요구에 무반응 • 규정된 회사정책 불이행
<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 제공자의 자격을 그릇되게 설명 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 소지품에 대한 파손을 은닉 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 신용카드 정보를 몰래 빼냄
<ul style="list-style-type: none"> • 특정 서비스 혜택을 과장함 	<ul style="list-style-type: none"> • 보증 서비스 적용을 어렵게 만들 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 정보를 제삼자와 공유함

자료원: Adapted from Charles H. Schwepker, Jr. and Michael D. Hartline, "Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees," *Journal of Service Research*, 7, no. 4 May 2005, p.378.



고객

◆ 기대와 태도

서비스 고객의 유형	특징
절약형 고객	사용한 시간, 노력, 금전으로부터 획득할 수 있는 가치를 극대화하고자 함 이 고객을 잃어버리는 것은 잠재적 경쟁위험에 대한 초기 경보 신호가 됨
윤리적 고객	사회적으로 신뢰할 수 있는 기업의 단골이 되는 것을 도덕적 책무로 인식함
개별화 추구 고객	서비스 경험에 바탕을 둔 친밀한 인사나 대화를 통해 만족스러운 대인관계를 추구
편의성 추구 고객	편의성에 관심을 둠

고객	서비스 제공자	
	사람	기계
사람	<ul style="list-style-type: none"> • 사려 깊은 종업원 선발 • 훌륭한 대인관계 기술을 지닌 종업원 • 편리한 접근 • 유쾌한 환경 • 훌륭한 지원 기술 • 신뢰를 유발하는 종업원 	<ul style="list-style-type: none"> • 직관적인 사용자 인터페이스 • 고객 확인 • 거래 보안성 • 편리한 접근 • 필요하면, 사람과 접촉
기계	<ul style="list-style-type: none"> • 편리한 접근 • 신속한 반응 • 거래 확인 • 원격 모니터링 	<ul style="list-style-type: none"> • 하드웨어 및 소프트웨어 호환성 • 추적 능력 • 자동 확인 • 거래 기록 • 거래 보안성 • 안정성

그림 4.3 여러 유형의 서비스 접점에 영향을 주는 성공요인

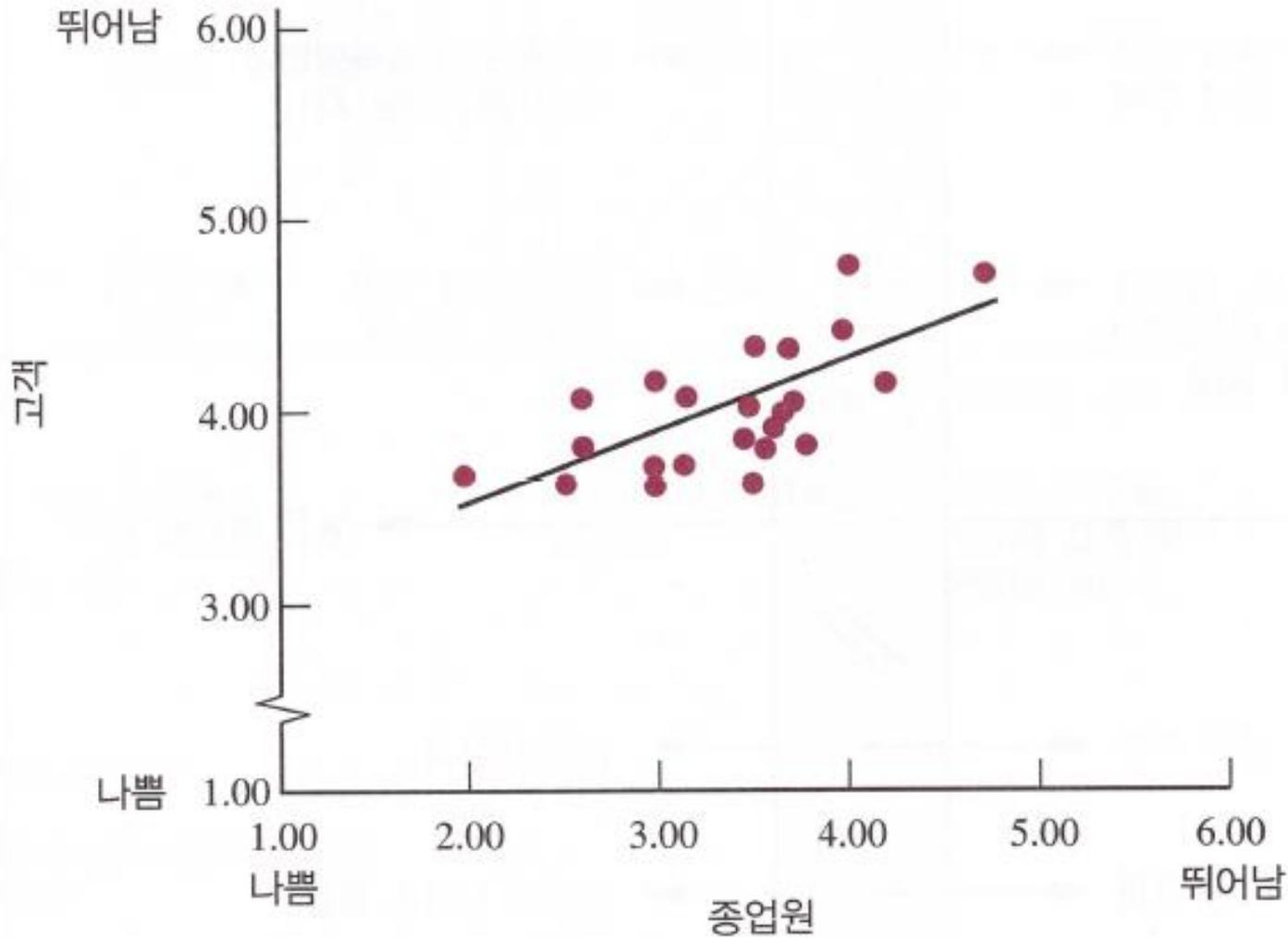
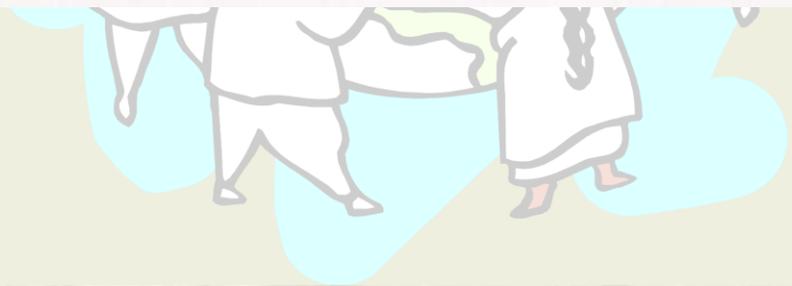


그림 4.4 고객 서비스에 대한 고객과 직원의 인식 간의 관계

자료원: Benjamin Schneider, "The Service Organization: Climate Is Crucial," *Organizational Dynamics*, Autumn 1980, p. 62.

표 4.5 만족의 이원성

높은 고객 만족	높은 직원 만족
보다 많은 반복 구매	고객욕구와 충족방법에 대한 보다 많은 지식
서비스 실수에 대해 불평하려는 경향 증대	실수 회복을 위한 보다 큰 가능성
낮은 비용	높은 생산성
보다 나은 결과	개선된 서비스 품질



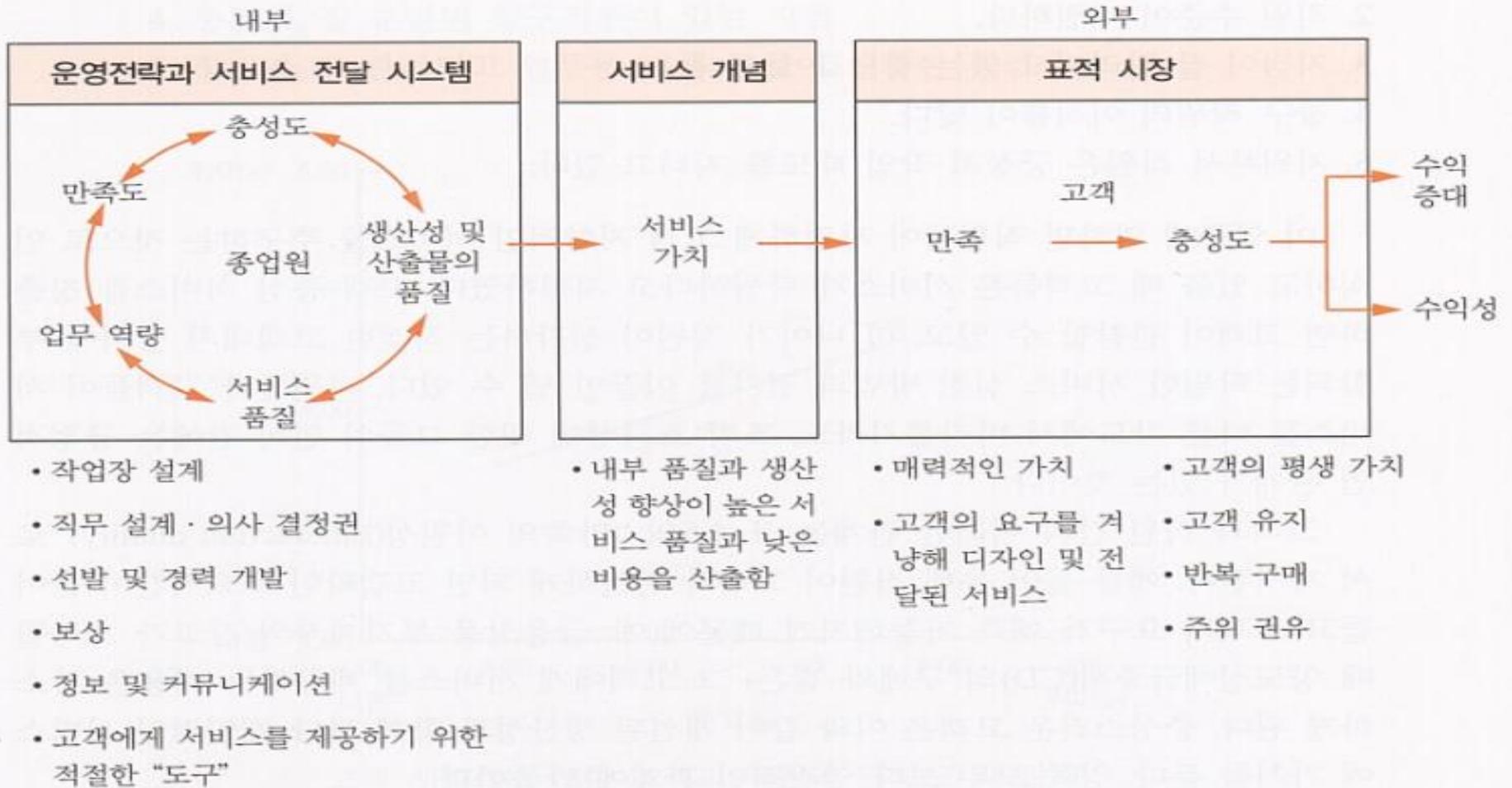


그림 4.5 서비스 수익 체인

자료원: Adapted and Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. From “Putting the Service Profit Chain to Work,” by James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, March-April, 1994, p. 166. Copyright © 1994 by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved. As adapted in James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: The Free Press, 1977), Figure 2-1, p. 19.