

# 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

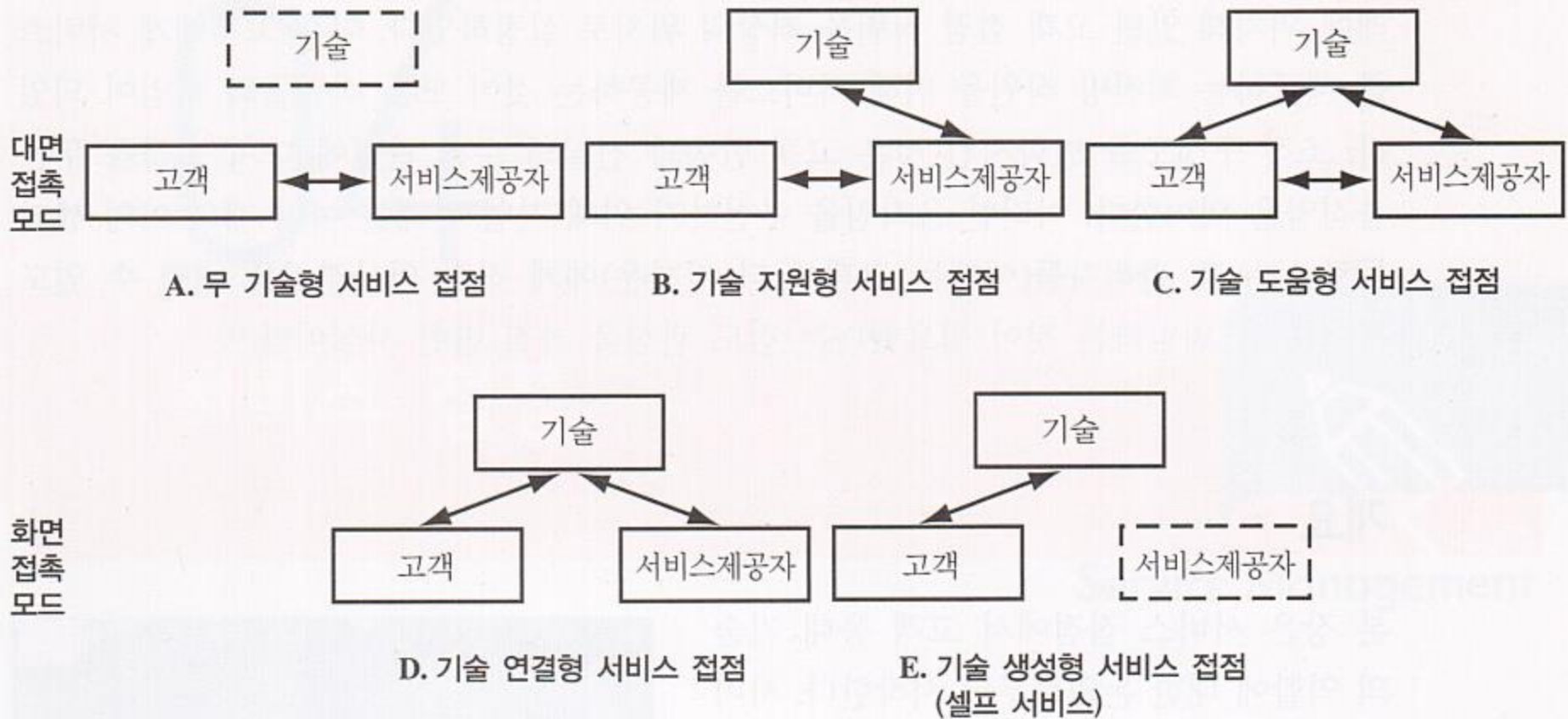


그림 4.1 서비스 접점상에서 기술의 역할

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.



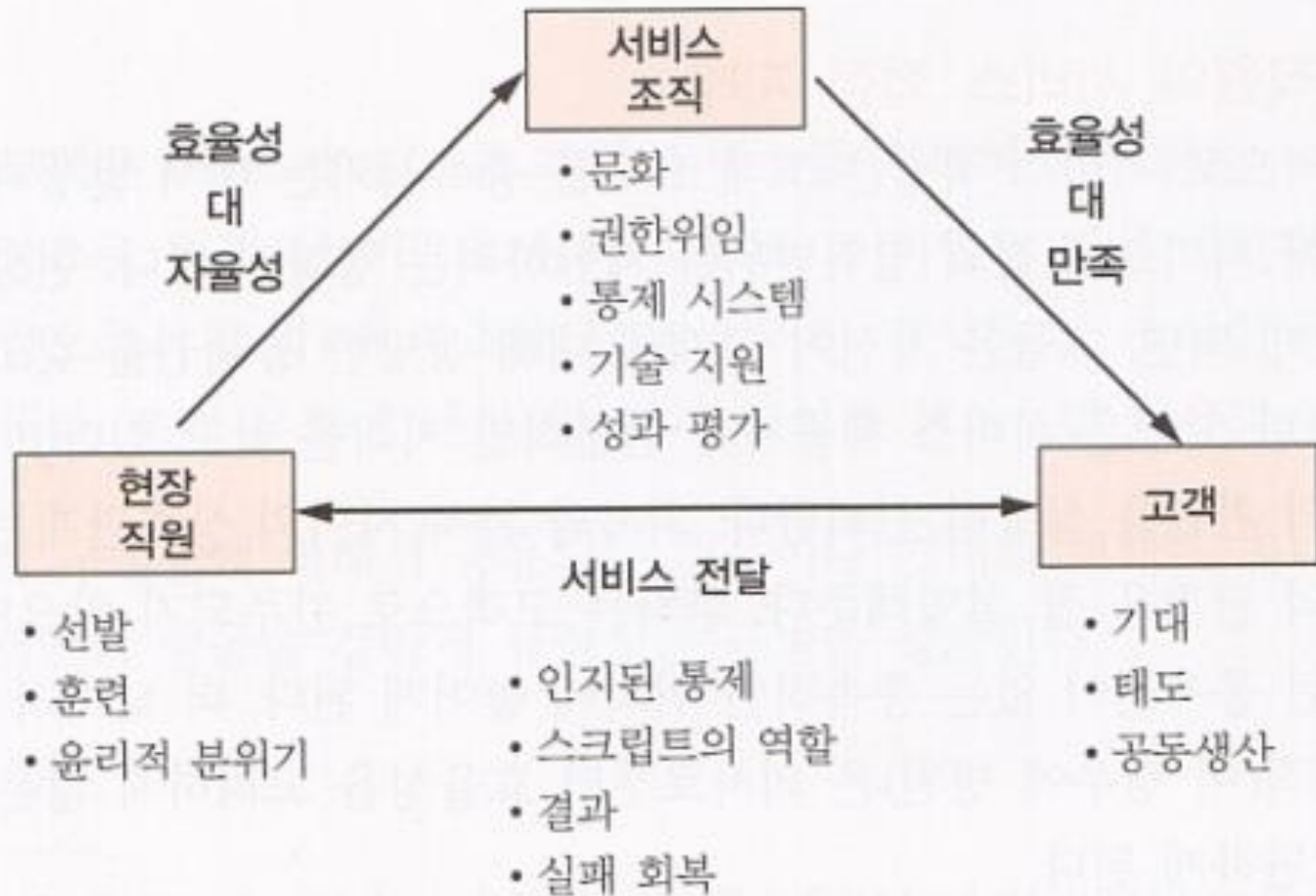


그림 4.2 서비스 접점 삼각구조

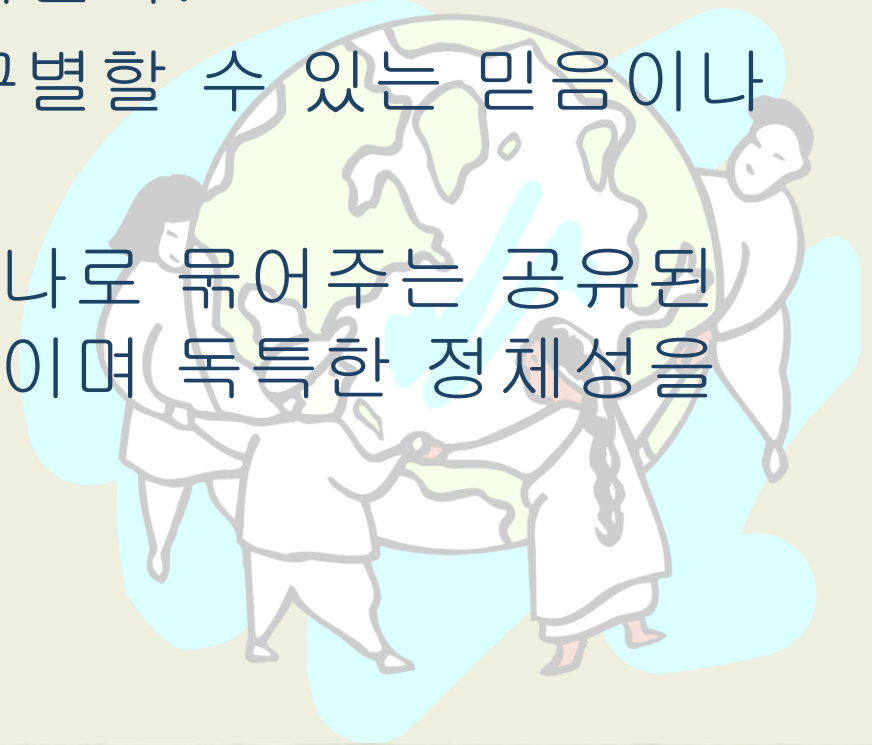
# 서비스 접점 삼각구조

▶ 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.

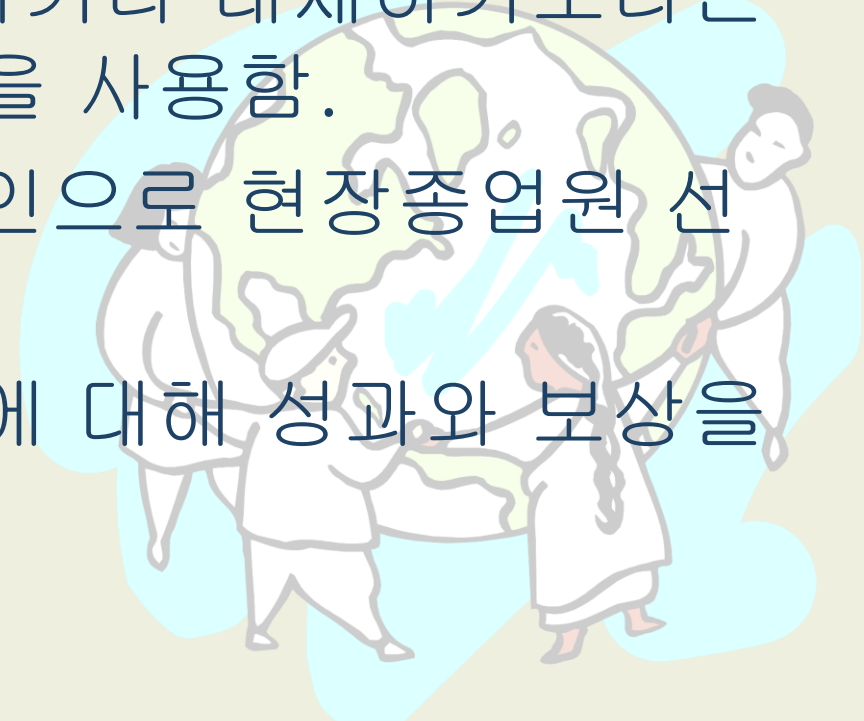


표 4.2 종업원의 재량권을 위한 조직통제시스템

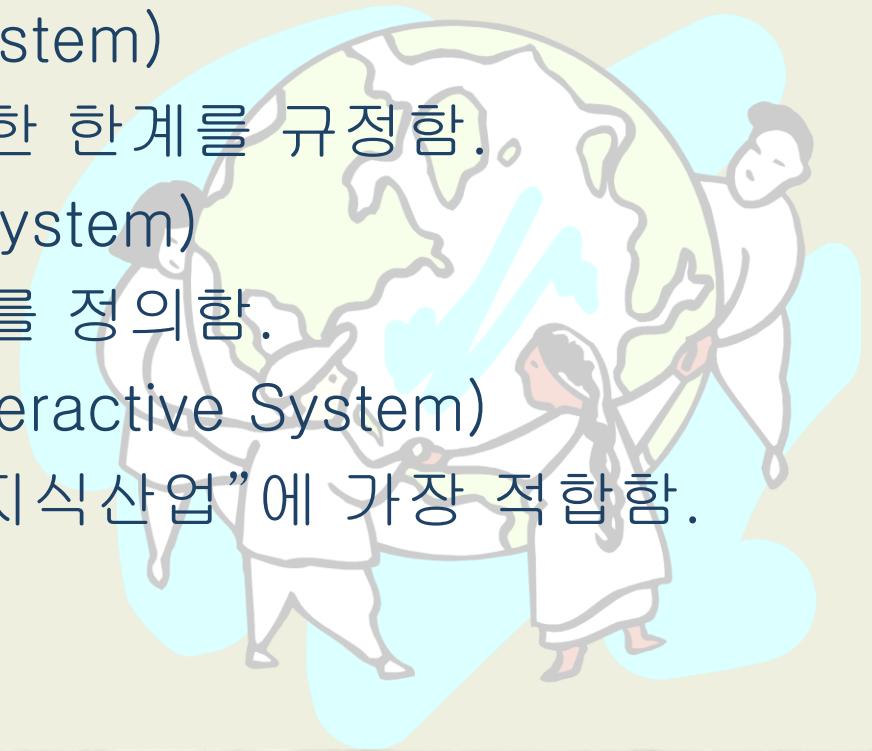
통제시스템	목표	종업원의 과제	관리자의 과제	주요 이슈
신뢰	공헌	목표에 대한 불확실성	핵심가치 및 사명의 전달	핵심가치 규명
한계	준수	압력 혹은 유혹	기준의 규정 및 집행	위험회피
진단	달성	초점의 결여	명확한 표적의 구축 및 지원	주요 성과변수
상호작용	창출	기회의 결여 혹은 위험부담의 두려움	학습의 촉진을 위한 조직 대화를 개방화	전략적 불확실성

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

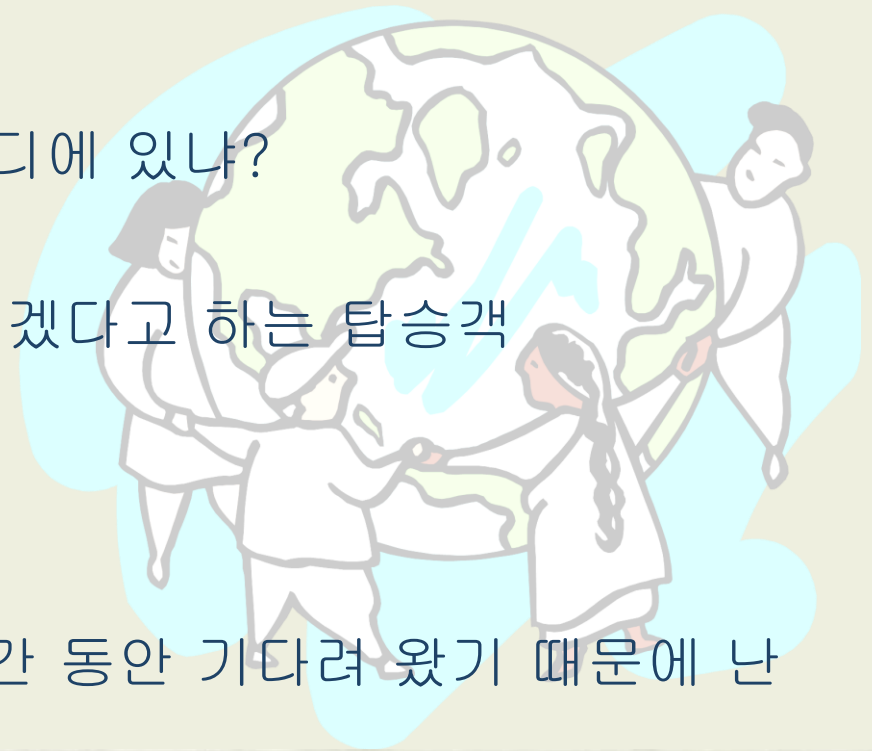
### 문제고객

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

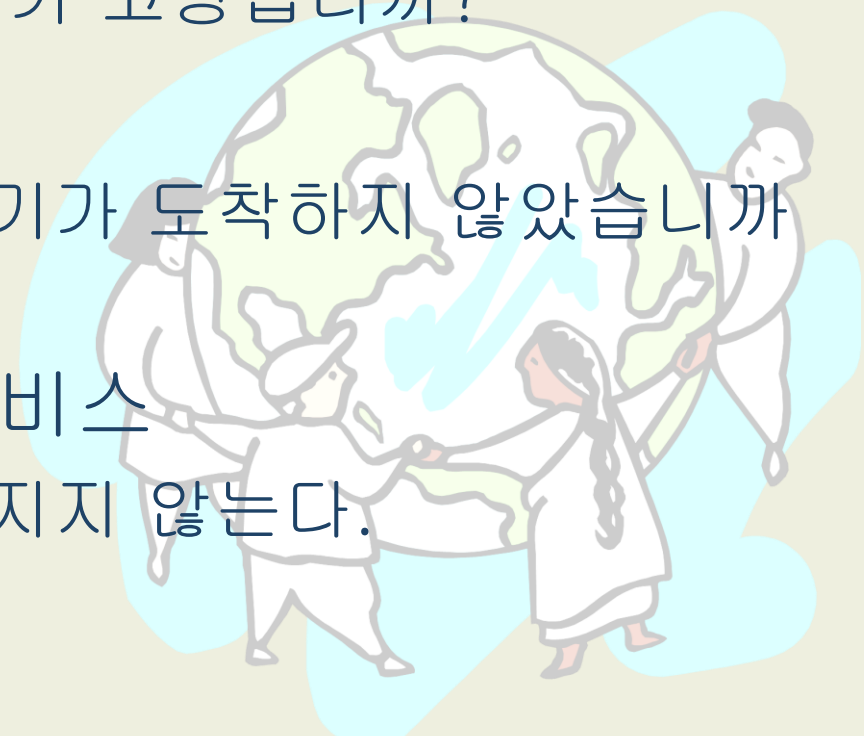
### 서비스 실패

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.



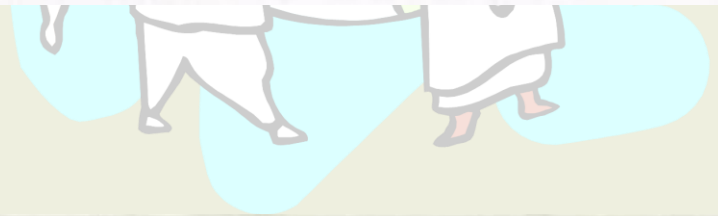


## 윤리적 분위기 조성의 중요성

표 4.4 고객-접촉 설정에서 비윤리적 행동의 예

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

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

그림 4.3 여러 유형의 서비스 접점에 영향을 주는 성공요인

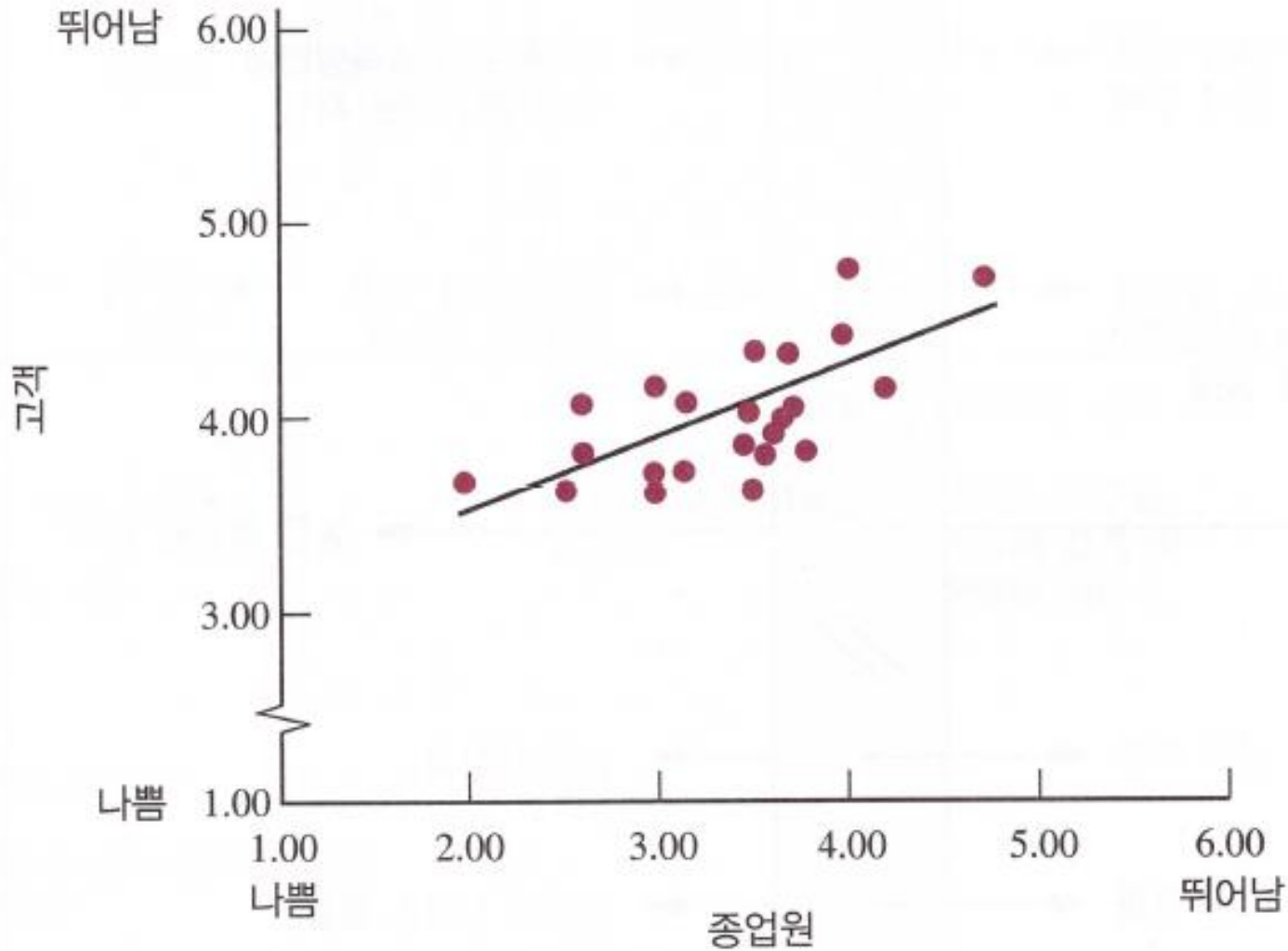
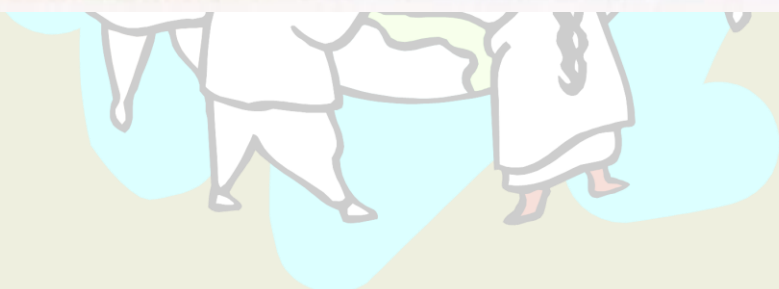
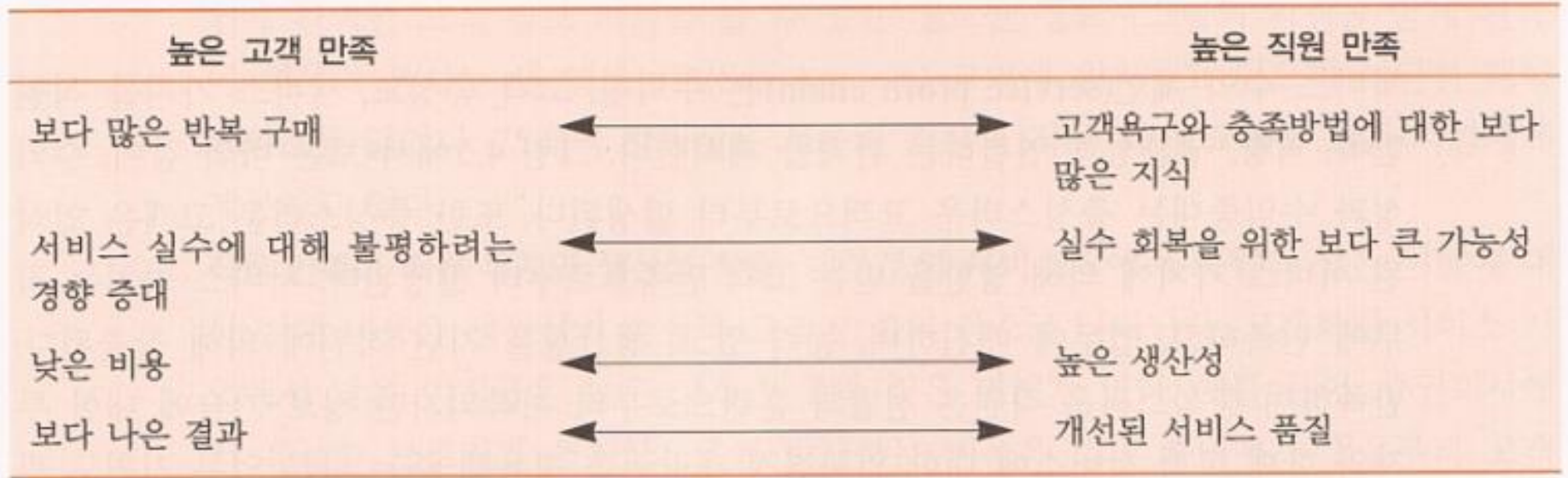


그림 4.4 고객 서비스에 대한 고객과 직원의 인식 간의 관계

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



표 4.5 만족의 이원성



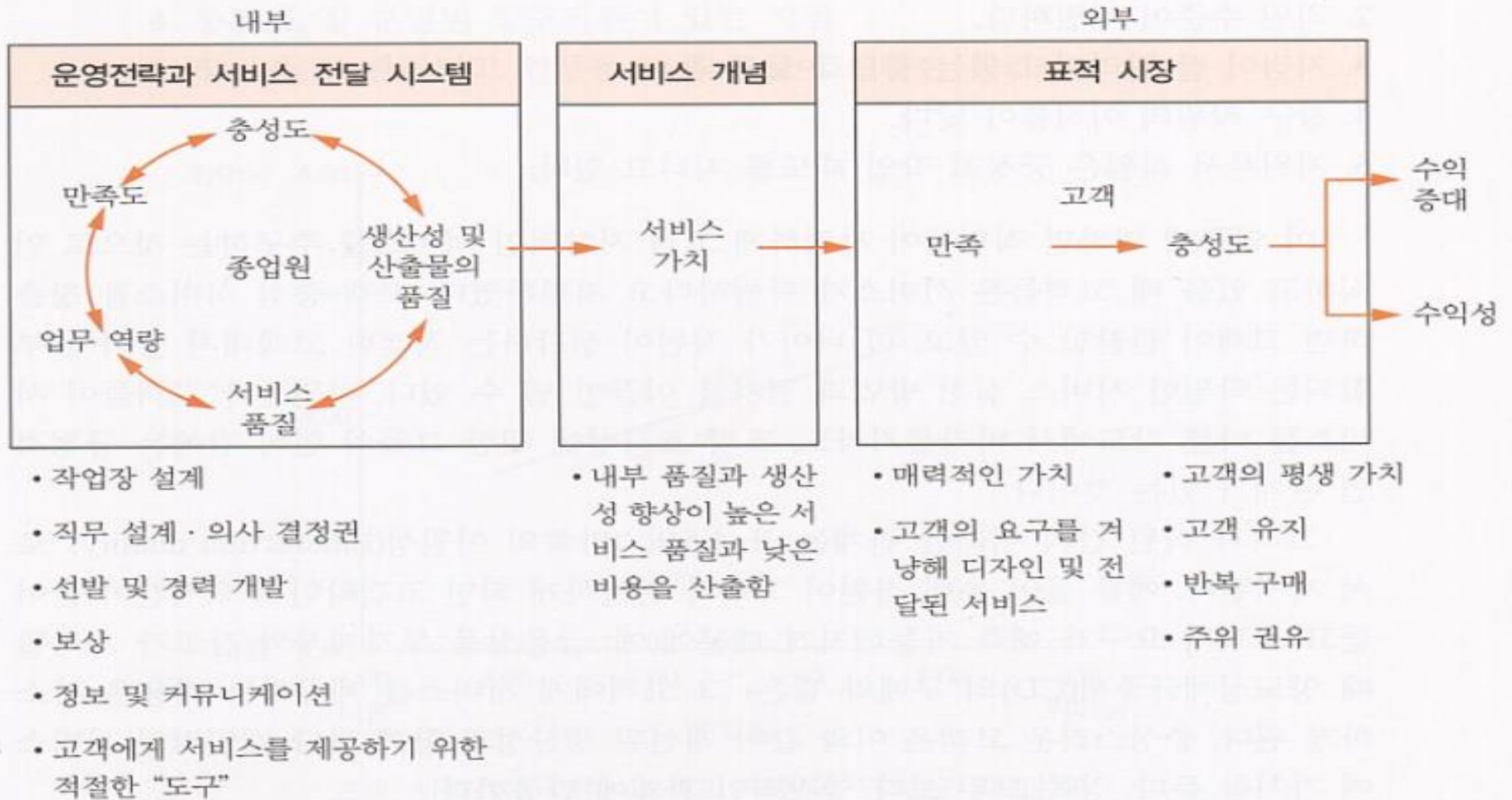


그림 4.5 서비스 수익 체인

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.