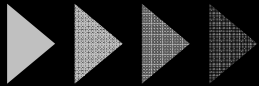


SHAPE

고객경험관리를 통한 서비스품질혁신



2009. 5. 20



서창적 교수
서강대학교 경영대학·경영전문대학원

고객경험관리를 통한 서비스품질혁신

강의 목차

1. 고객만족과 서비스품질
2. 서비스품질의 이해
3. 경험창출

고객경험 → **서비스품질** → **고객만족** → **수익**



‘내 차보다 편한’ 부산 등대콜 택시

2일 오전 부산시 사하구 신익아파트 앞. ‘등대 콜’을 부른 천민재씨는 오렌지색 제복을 입은 50대의 운전기사가 90도로 허리 굽혀 “어서 오십시오”하고 인사하자 어리둥절했다. 미리 문이 열려져 있는 택시를 탄 천씨의 놀라움은 계속됐다. 운전기사가 “어디로 가시겠습니까”라고 물은 뒤 “차 온도는 괜찮으세요” “좋아하는 음악 있으세요”라고 질문을 계속했기 때문이다.

30여 분 만에 부산역에 도착한 김씨는 운전기사가 현금영수증을 끊어주자 다시 한번 놀랐다. 천씨는 “택시를 타고 이렇게 기분 좋기는 처음”이라며 활짝 웃었다.

지난 4월 출범한 부산의 개인 콜택시 등대콜이 택시문화를 확 바꾸고 있다. 엄선된 개인택시 운전기사 2500명이 **차별화된** 서비스로 시민에게 다가가기 때문이다.

올 4월 부산시와 개인택시 운전기사들이 혁명적 서비스를 도입했다. 등대콜의 탄생이다.



일본의 친절택시 대명사 'MK 택시'의 **교육 시스템**을 벤치마킹 했다. 24명은 일본 교토 MK택시 본사에서 교육을 받았다. 불성실한 운전사에 대해 **회원 아웃제도**도 도입했다.

전국 최초로 위성으로 위치를 추적하는 **내비게이션 시스템**을 이용, 무전을 치지 않고 문자 메시지를 보내 배차했다. 콜이 접수되면 이용객과 가장 가까운 곳에 있는 운전기사에게 메시지가 전달돼 거의 5분 이내에 달려갈 수 있다. 기존 콜택시가 채택하고 있는 무전기 방식(TRS)이 거리와 관계없이 가장 먼저 키를 누르는 운전기사에게 연결되는 배차 방식의 문제점을 개선한 셈이다.

어린 자녀나 여성이 안심하고 이용할 수 있도록 가족 휴대전화에 등대콜의 위치와 도착 시간을 알려주는 '**안심 귀가 서비스**'도 9월 시행했다.

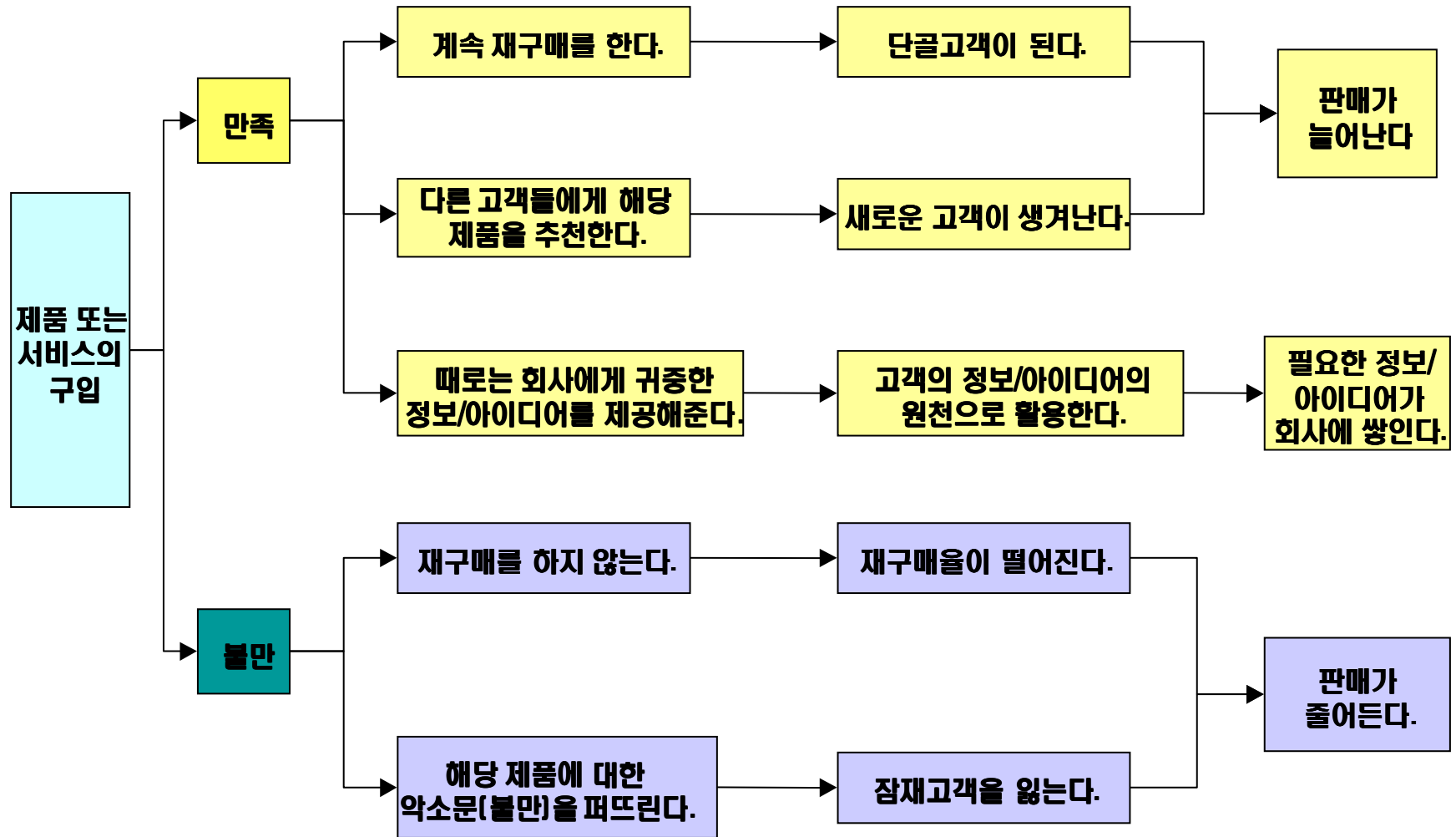
최근 밤 늦게 부산 온천장에서 양산까지 등대콜을 이용한 정재숙씨는 "택시가 집 앞 골목길에 도착한 뒤 어두운 골목길을 **헤드라이트**로 비춰져 너무 고마웠다"고 말했다.

등대콜 도입 당시 승객이 택시를 부른 건수는 하루 200여 건에 불과했다. 하지만 친절한 서비스가 알려지면서 8월에 콜 수가 1만 건을 돌파했다. 지금은 하루 평균 1만1000건의 전화가 걸려온다. 승객이 느니 운전기사의 수입도 월 평균 30만원 증가했다. 유정희 기사는 "친절 서비스를 하니 일에 대한 자부심이 늘고, 손님이 많아지니 수입도 늘어 일하는 게 즐겁다"고 말했다.

-중앙일보 2007년 10월 3일 13면-

고객만족

■ 고객만족과 불만족



고객만족과 서비스품질

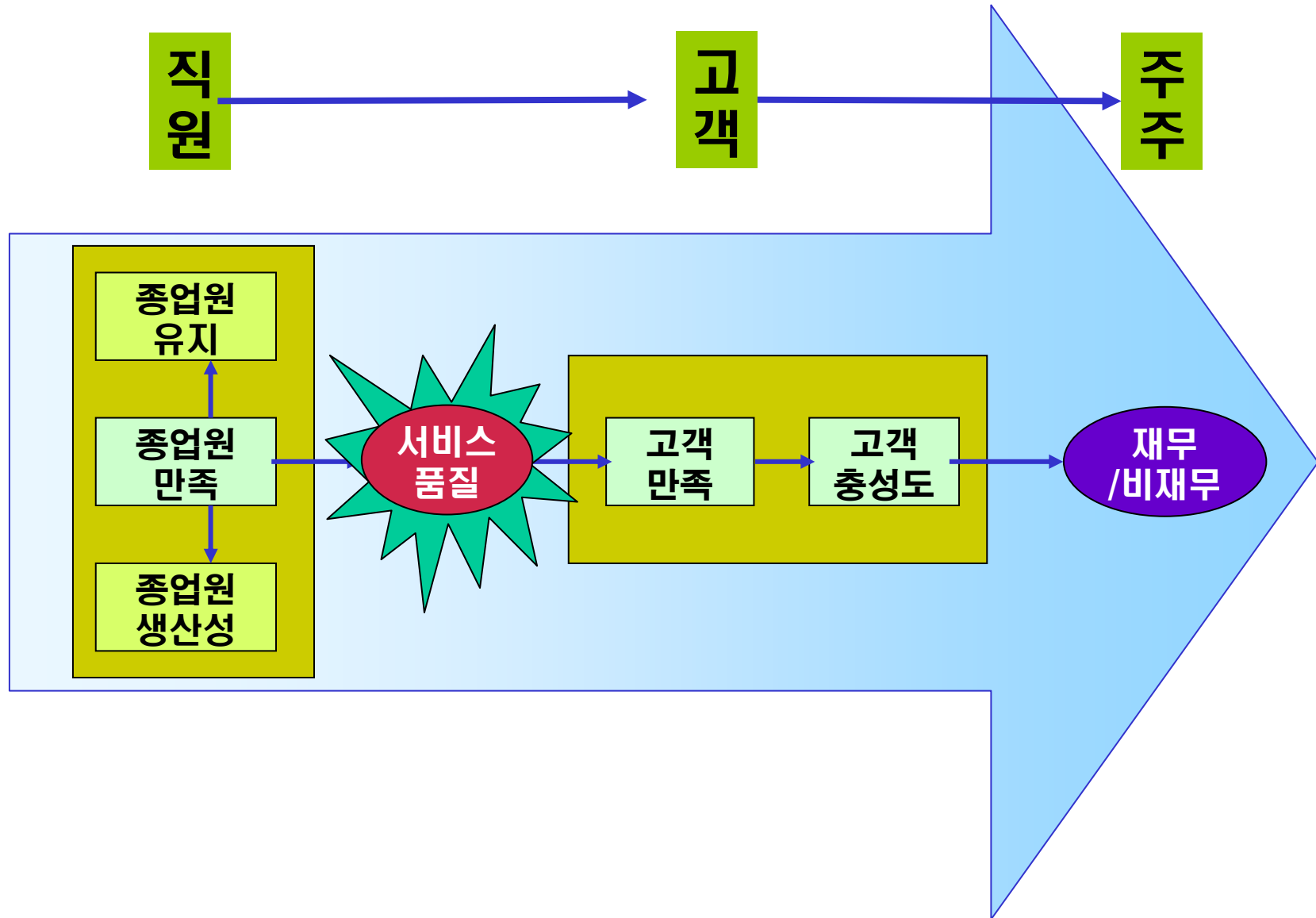
고객만족과 서비스품질

서비스품질은 **고객만족**의 선행요인

Cronin & Taylor (1992, 1995)

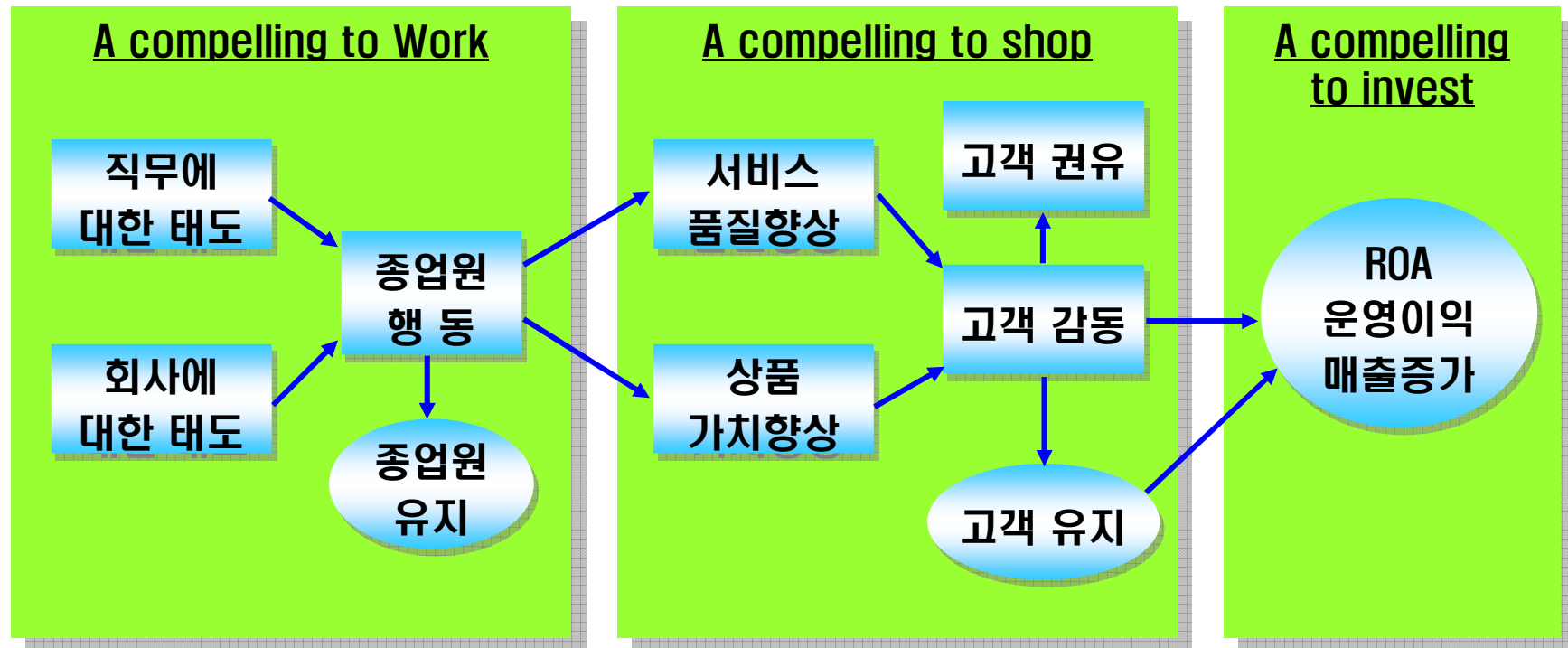
서비스품질은 고객만족의 선행 변수로 고객만족을 결정하는 것은 고객에게 제공되는 제품 및 서비스의 품질수준이며, 고객 충성도와 기업수익에 영향을 미치는 고객만족은 서비스품질의 관리 결과

Value Chain for Business Results



사례 : 시어스의 수익모델

Sears의 수익모델 (1998)



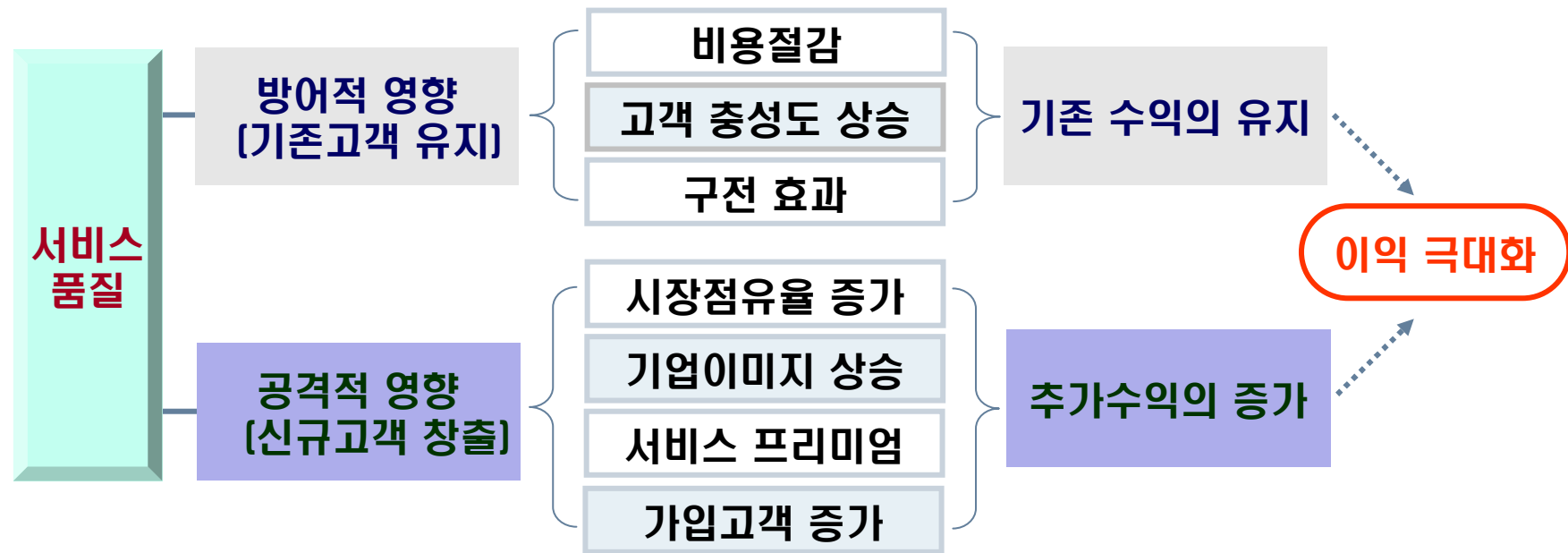
종업원 태도
5/100 단위 증가

고객 만족
1.3 단위 증가

매출 증가
0.5% 증가

서비스품질 관리의 중요성

【 서비스품질 관리의 중요성 - 서비스품질과 기업성과 】



서비스품질은 직접 통제 관리될 수 있는 고객만족의 선행변수

서비스 품질과 수익

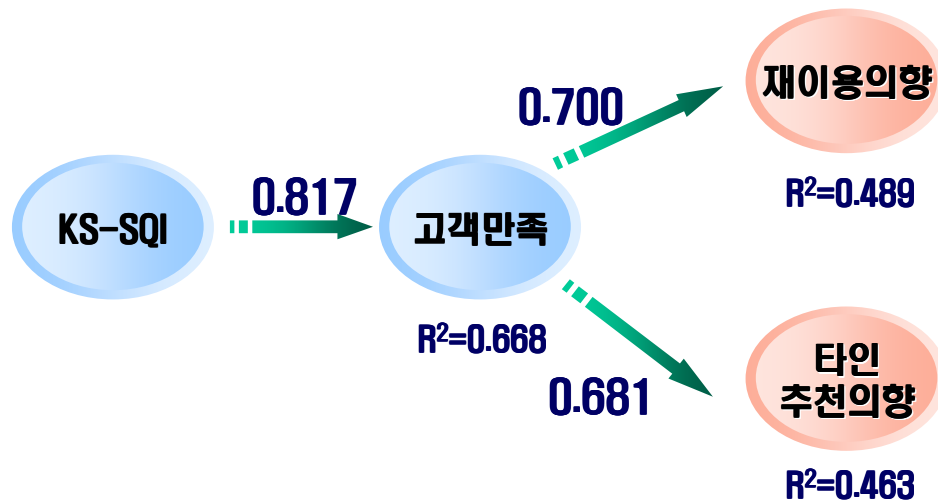
- 서비스품질(Service Quality)은 곧 기업의 이익과 직결된다.

PIMS(Profit Impact of Marketing Strategy)연구결과 탁월한 Service를 제공하는 기업은 업계평균 이상의 시장점유율과 경쟁자에 비해 **9-10% 정도의 프리미엄 가격**을 누리는 것으로 나타나고 있음.

- 말콤볼드리지 국가품질상(Malcom Baldrige National Quality Award)에서 준결승까지 오른 기업을 대상으로 조사한 결과에 따르면, 서비스품질 요소가 기업성과에 미치는 공헌도는, 1년에 **생산성 9% 성장, 시장점유율 1.4% 상승, 고객유지 1% 증가, 자산수익율 1.3% 개선 및 판매수익률 0.4% 개선효과**가 있는 것으로 나타남.

은행 업종 KS-SQI와 성과 검증

KS-SQI와 성과 인과구조



- KS-SQI : 2008년 은행 업종 KS-SQI
- 고객만족 : 제공서비스 품질에 대한 전반적 체감 만족도
- 재이용의향 : 해당 은행을 다시 이용할 의향
- 타인추천의향 : 해당 은행을 주위사람들에게 추천할 의향

구조모델의 검증

- ▶ KS-SQI → 고객만족 → 행동의향으로 연결되는 인과구조를 Path Analysis를 통해 분석함.

검증결과

- ▶ 분석결과 KS-SQI가 고객만족을 유의미하게 설명함을 통계적으로 입증하였으며, KS-SQI가 1단위 변화할 때 고객만족은 0.80이 변화하는 것으로 예측됨.

KS-SQI 와 기업성과분석

❖ 금융업(은행) KS-SQI 지수와 기업성과간 상관관계

업종	매출액	매출액 성장률	영업이익	매출액 영업이익률	총자산
은행	0.742	0.248	0.856	0.792	0.851

주) 제시된 수치는 상관계수임.

0.30이하 약 혹은 무상관 관계
0.60이상 강한 상관관계 존재

서비스품질이 중요한 이유는?

- 서비스 품질은 **고객만족**의 선행변수이다.
- 서비스 품질은 곧 **기업이익**과 직결된다.

서비스 품질의 개념 및 정의

■ 품질의 정의

주어진 **니즈(needs)**를 충족시킬 능력과
관련된 제품/서비스의 특징과 특성의 총체

ANSI(American National Standards Institute)
ASQC(American Society for Quality Control)

■ 서비스 품질

- 서비스품질은 서비스 속성의 집합이 고객을 만족시키는 정도
- 서비스품질이 우수하다는 것은 고객이 기대하는 바를 충족시켜 주거나 기대 이상의 서비스를 제공하는 것

서비스 품질의 결정요소

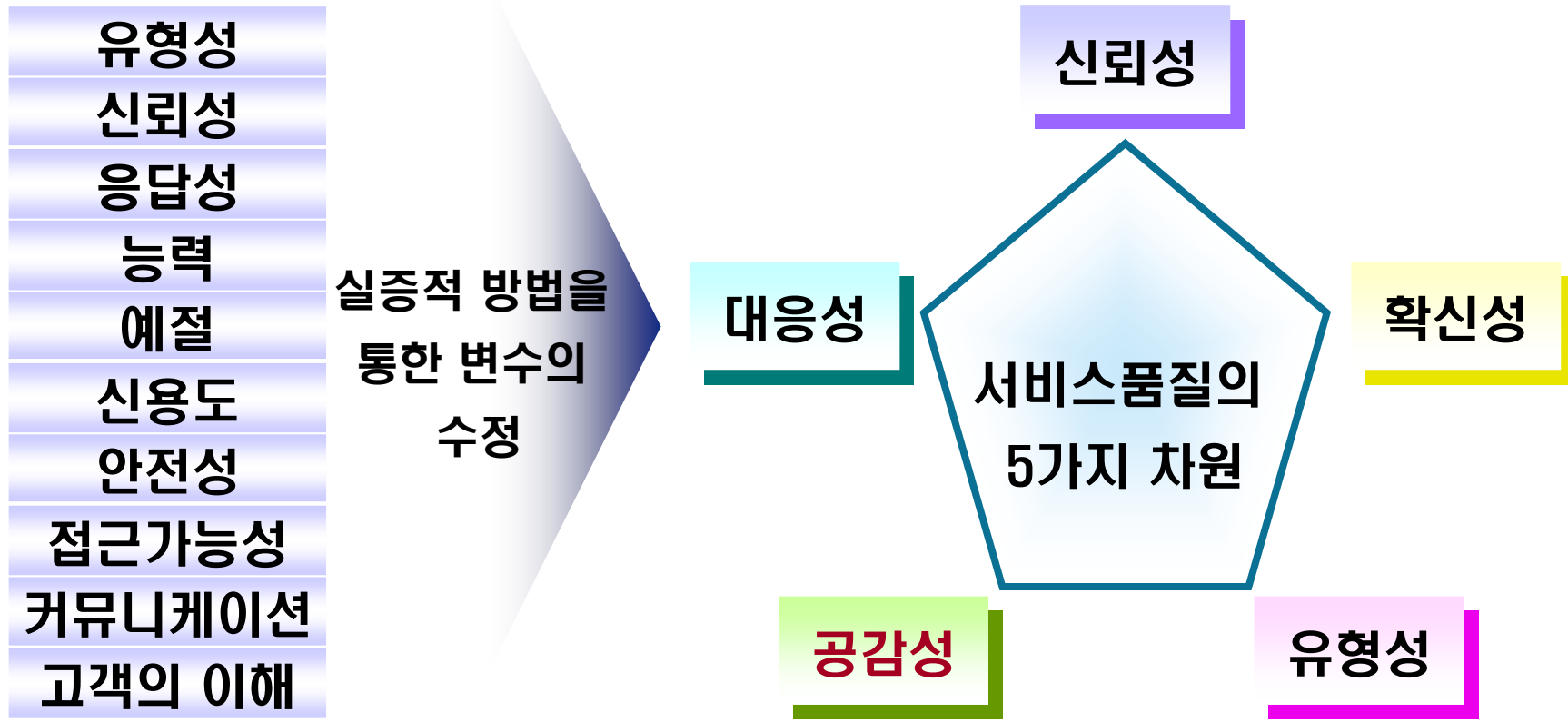
결정요소	내용
유형성	물리적 시설, 장비, 직원, 자료의 외양
신뢰성	약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행하는 능력
대응성	고객을 기꺼이 도우며, 신속한 서비스를 제공하려는 자세
능력	서비스 수행에 필요한 기능과 지식의 소유 여부
예절	점점 직원의 정중한 태도, 친근감, 호의적 배려
신빙성	서비스 제공자의 신뢰감, 정직성
안전성	위험, 위기, 의심의 가능성이 없는 것
가용성	접촉 가능성과 접촉 용이성
의사소통	고객의 말을 경청하고, 쉬운 어휘와 언어 사용
고객이해	고객의 요구를 이해하려는 노력

[Berry, Zeithaml, Parasuraman, 1985]

서비스 품질의 결정요소

➤ SERVQUAL 모형

1988년 Zeithaml, Berry, and Parasuraman에 의해 개발
포커스그룹인터뷰를 통해 고객이 서비스품질을 평가하는 기준 제시
‘성과 - 기대’로 구성



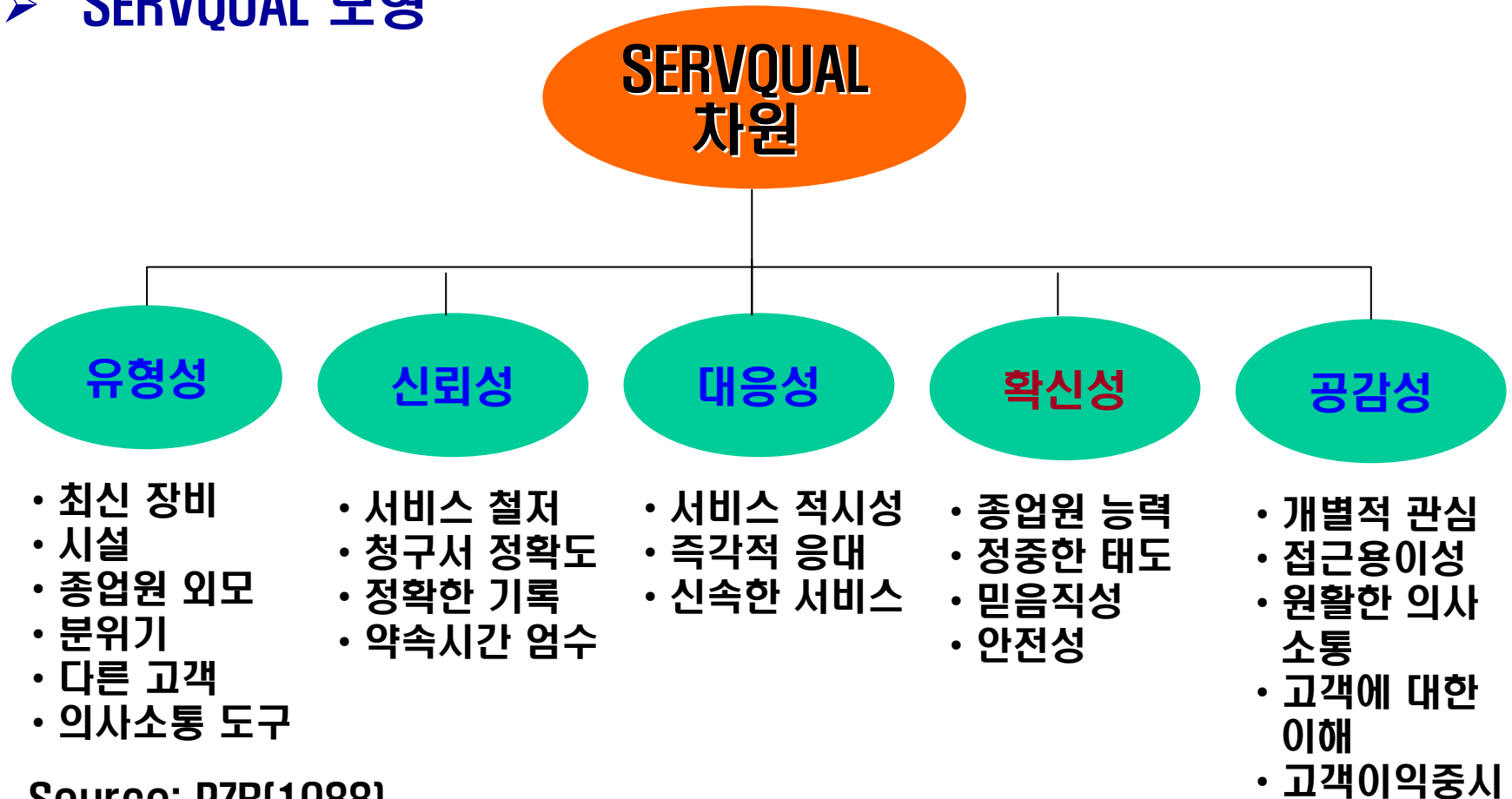
서비스 품질의 결정요소

RATER

- 신뢰성(reliability)
약속된 서비스를 신뢰성있고 정확하게 수행할 능력
- **확신성(assurance)**
종업원의 지식, 매너, 믿음과 확신을 불러일으킬 수 있는 능력
- 유형성(tangibles)
물리적 설비, 장비, 일선근무자의 용모
- 공감성(empathy)
기업이 고객에게 기울이는 개별적인 주의, 배려
- 대응성(responsiveness)
기꺼이 고객을 돕고, 신속한 서비스를 제공하려는 자세

서비스품질의 결정요소

➤ SERVQUAL 모형

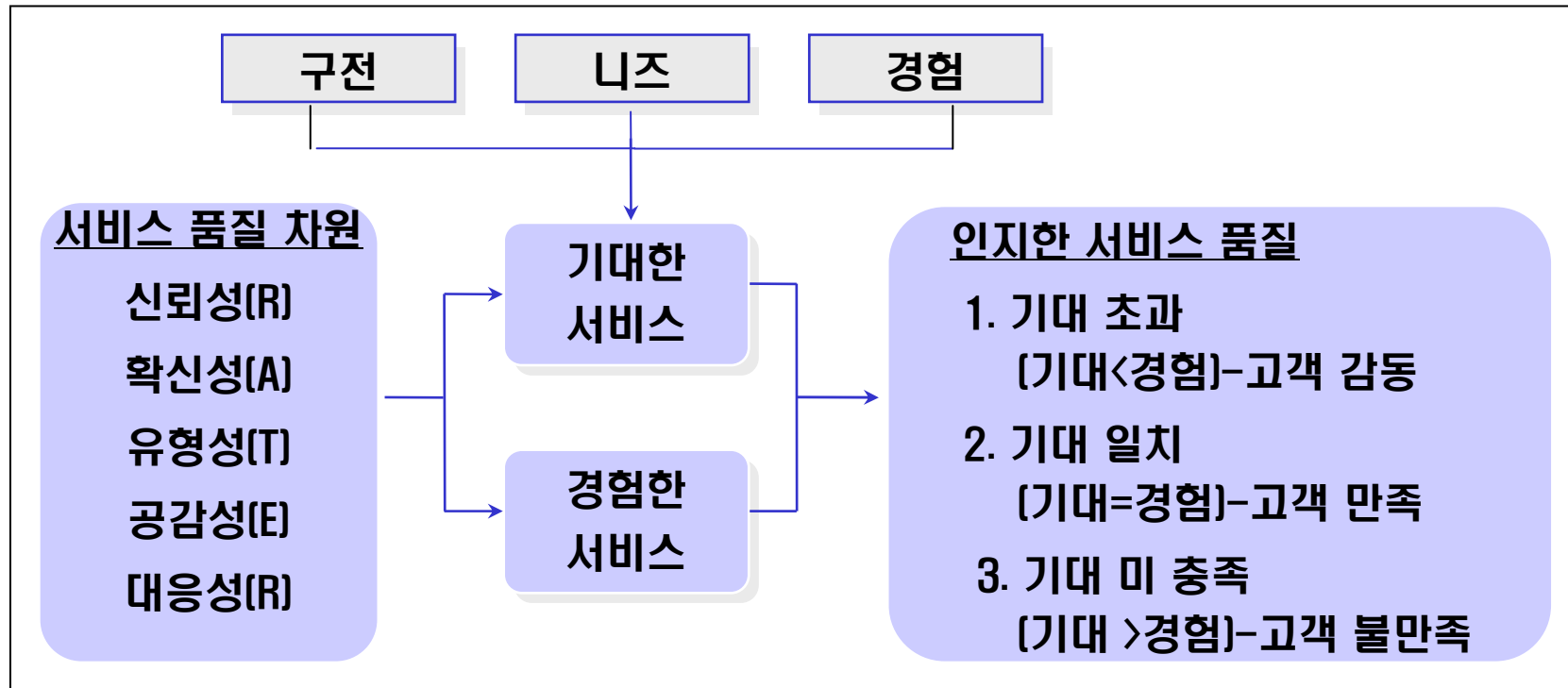


Source: PZB(1988)

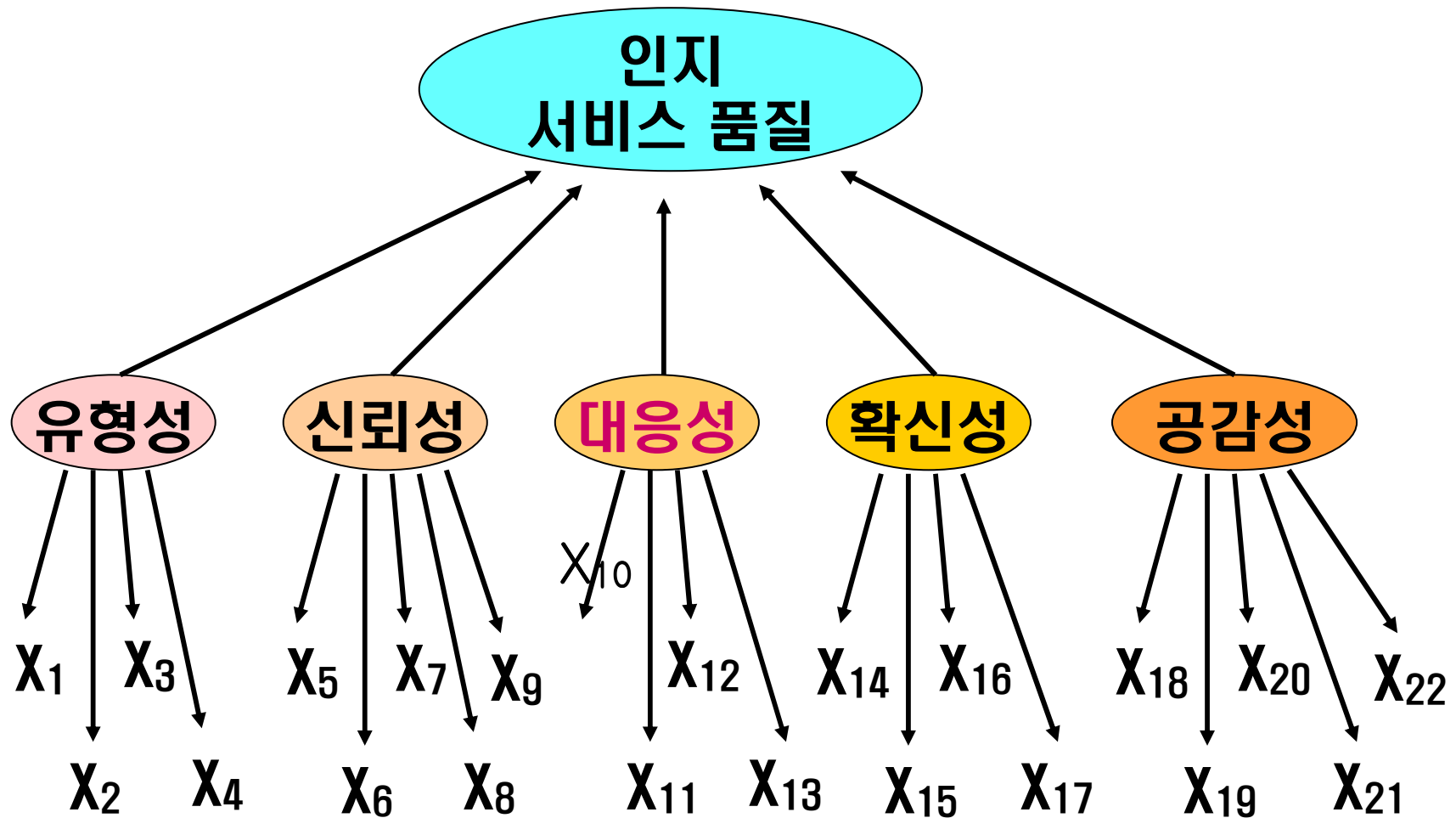
인지 서비스품질

고객이 지각하는 서비스품질 수준은 고객의 기대나 욕구 수준과 그들이 서비스 경험을 통해 지각한 것 사이의 차이로 결정된다. 구전, 고객들의 개인적 욕구, 서비스를 이용해 본 과거의 경험, 서비스 제공자의 외적 커뮤니케이션 등이 서비스에 대한 고객의 기대에 영향을 미친다.

[인지한 서비스품질 모형]



인지 서비스 품질



서비스 품질 측정 설문지

Zeithaml, Berry, Parasuraman

Expectations

1---2---3---4---5---6---7

STRONGLY
DISAGREE

STRONGLY
AGREE

___ E1. They **should** have up-to-date equipment & technology

Performance

___ P1. XYZ ___ **has** up-to-date equipment & technology

Importance

___ I1. up-to-date equipment & technology

서비스 품질의 측정

① **SERVQUAL**

$$\text{Service Quality} = (P - E)$$

② **Weighted SERVQUAL**

$$\text{Service Quality} = \text{Importance} \times (P - E)$$

③ **SERVPERF**

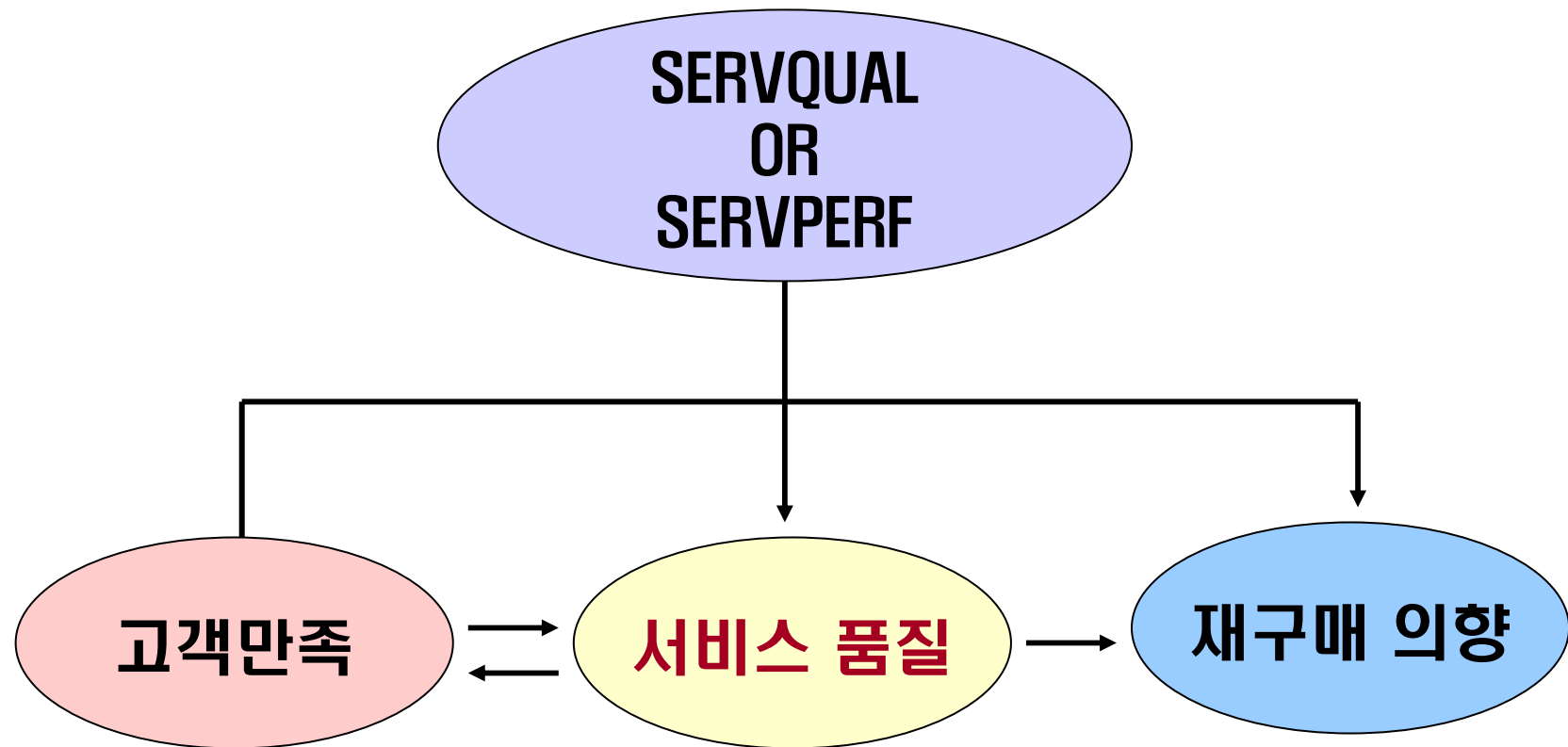
$$\text{Service Quality} = (P)$$

④ **Weighted SERVPERF**

$$\text{Service Quality} = \text{Importance} \times (P)$$

P: Performance, E: Expectations

서비스 품질 연구모형



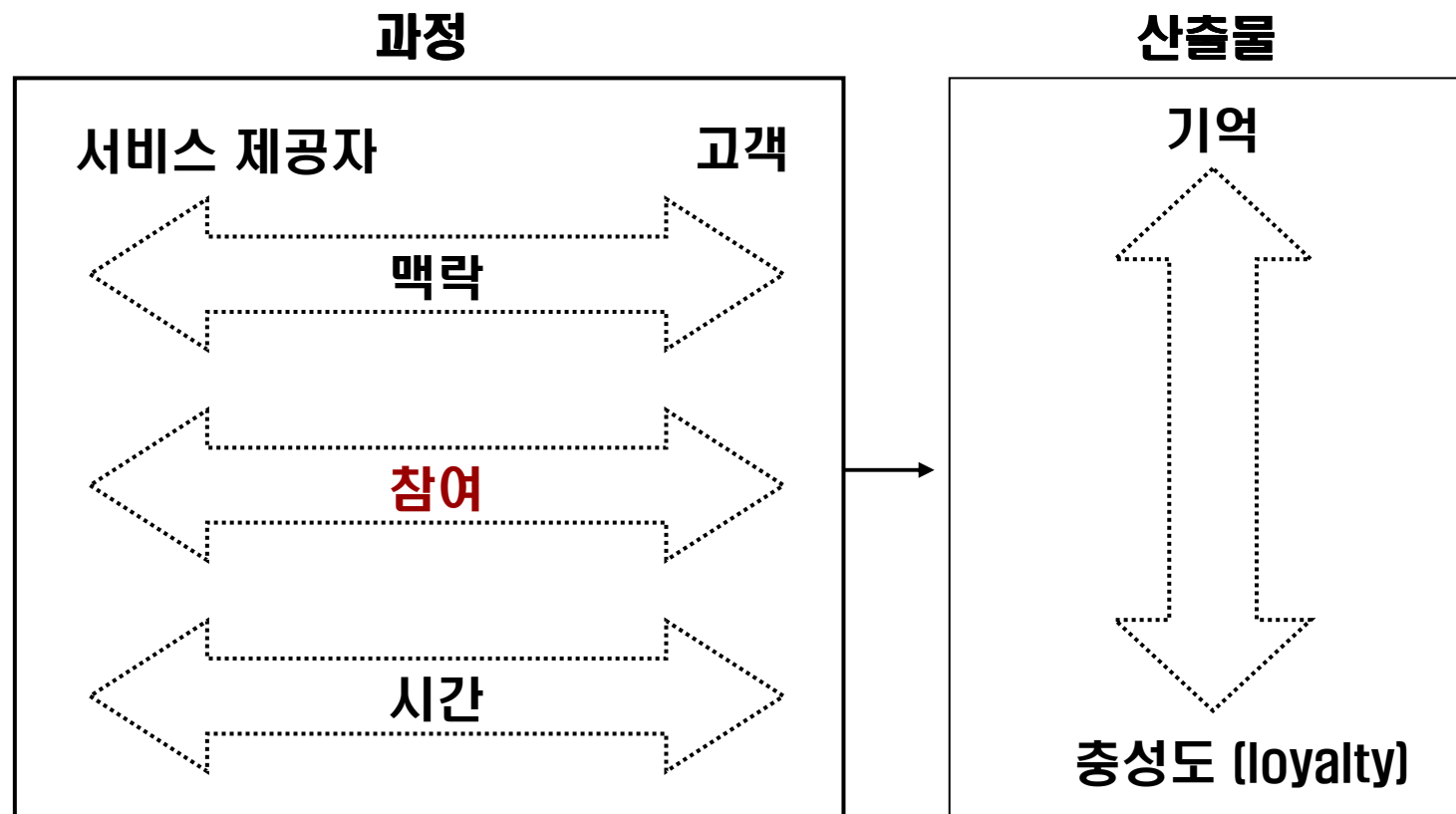
경험 창출

성공적이고 만족스러운 경험 창출

- **경험**은 고객이 서비스 제공자에 의해 제공된 **맥락**에서 다양한 요소들과 교류하면서 감정적 반응 혹은 **지식**을 얻을 때 이루어짐.
- **성공적인 경험**은 고객들이 느끼기에 독특하고 기억에 남을 만하고 **시간**이 지나도 남아 있는 것이며, 다시 경험하고 싶고, 다른 사람들에게 전달하고 싶어지는 것임.
- 서비스 설계자들은 **경험**을 위해 설계해야 하며, 운영자들은 **경험**을 위한 환경을 운영해야 함.

경험 창출

잊을 수 없는 경험을 만들기 위한 모델



Pullman & Gross(2002)

맥락 - 테마

- 맥락의 중심적 요소

테마, 배울 것 있고 유용함, 변동성, 배치, **감각성**, 사회적 상호작용

테마

- 경험에는 명백한 혹은 암시적인 **테마**가 있어야 한다.
- 응집력 있는 테마는 맥락내의 모든 요소들을 결합시켜 일관된 **스토리**를 제공함으로써 고객들을 사로잡는다.
- **좋은 테마**는 공간, 시간, 다른 물질에 대한 경험에 영향을 주어 고객들의 현실감각을 변화시킬 뿐만 아니라 경험을 연출하는 업체의 이미지와도 잘 맞는 것이다.

블루오션의 창출

CIRQUE DU SOLEIL



시르크 뒤 솔레이유



1984년 길거리 공연가 몇 사람이 모여 설립한 시르크 뒤 솔레이유의 공연작품은 세계 90여 개 도시에서 4천여만 명이 관람했다. 이 회사는 서커스 업계에서 세계 최고라고 인정받는 링링 브라더스 앤드 바넘 앤드 베일리가 100년 이상 걸쳐 달성한 수입 규모를 20년도 채 안 걸려 벌어들였다.

여기서 주목할 것은 시르크 뒤 솔레이유의 급속한 성장이 전통적 전략 분석으로 볼 때 잘 나가는 산업 분야에서 이루어진 것이 아니라 잠재 성장력이 한계에 달한 **사양 산업에서 이루어졌다는 점**이다.

시르크 뒤 솔레이유의 성공에서 또 한 가지 주목할 점이 있다. 시르크 뒤 솔레이유는 다른 업체와 경쟁을 하지 않았다. 대신 경쟁과는 무관한 미개척 시장 공간을 새로 개발해 전례가 없을 만큼 참신한 엔터테인먼트를 보기 위해 일반 전통 서커스 공연보다 몇 배나 비싼 요금을 지불할 의사가 있는 **성인과 기업체 같은 완전히 다른 새로운 고객군들의 마음을 사로잡았다.**

시르크 뒤 솔레이유가 성공할 수 있었던 것은 **경쟁을 멈춰야 미래에 성공**한다는 사실을 인식했기 때문이다. 경쟁에서 이기는 유일한 방법은 경쟁자를 이기려는 노력을 그만두는 것이다.

가치혁신 사례

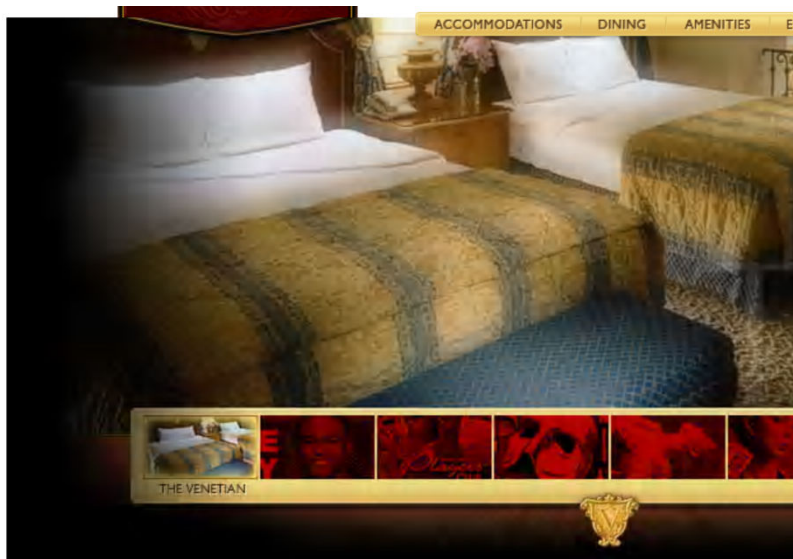
Cirque Du Soleil

비용절감	구매자 가치상승
제거: 스타 곡예사 동물 묘기 쇼 구내 매점 복합 쇼 무대 감소: 재미와 유머 스릴과 위험	증가: 독특한 공연장 창조: 테마 세련된 관람 환경 다양한 공연작품 예술적 음악과 무용

맥락 - 테마



라스베가스의 Venetian 호텔은 모든 인테리어, 가구, 상품을 이탈리아식 테마로 해놓았다. 호텔은 여러 개의 운하를 통해 지어졌으며 고객들은 곤돌라를 타고 호텔에 이르도록 되어 있다. 직원들은 전통 이탈리아 의상을 입고 있다.



맥락 – 배울 것 있고 유용함

배울 것 있고 유용함

- 맥락은 경험을 쉽게 배우고 사용할 수 있도록 설계되어야 한다.
- 맥락의 요소들은 자체적인 목적 및 기능과 관련되어야 할 뿐 아니라 개인적 스타일과 다양한 **지식**, 기술, 문제해결 전략들을 지원하는 것이어야 한다.

맥락 – 배울 것 있고 유용함



Flat Top Grill 레스토랑은 고객들이 덜 구워진 고기와 야채로 이루어진 스스로의 개인 접시를 커다란 ‘샐러드 바’에 함께 모으는 개념을 제공한다. 이 접시를 요리사에게 가져가면 커다란 강철석쇠에 센 불로 볶아준다. 이런 환경에서 고객들은 어떻게 조합을 만들어야 하고 어떤 소스를 선택해야 하는지 배워야 한다. 레스토랑 측은 각 소스 앞에 추천 설명을 붙이고 샐러드 바 앞에 추천하는 조합을 붙여놓은 식으로 고객들이 ‘배우는’ 것을 돕고 있다.



맥락 – 감각성

감각성

- 감각성 요소는 경험에의 흡수를 도울 뿐만 아니라 테마를 뒷받침하고 향상시킨다.
- 감각성을 자극하기 위해 흔히 쓰이는 것들로는 빵 굽는 냄새, 안개 효과, 빗 효과, **불꽃놀이**이며 감각과 많이 관련될 수록 더 좋다.
- 예를 들어 극장은 보다 나은 시각효과, 서라운드 음향, 편안한 좌석, 팝콘과 다른 음식의 냄새로 사람들의 감각을 자극한다.
- 오늘날 가장 성공적인 테마파크의 놀이기구들은 모든 감각을 다 사용한 경험을 만들어낸다.

맥락 - 감각성



Universal Studio의 놀이기구인 Terminator 2는 보트를 타고 가는 각 부분마다 실제 배우들이 가상적 캐릭터들과 통합되고 금속성 및 화약 냄새들이 때때로 스며나오며 의자는 기울어지고 덜컹거리며 보트가 이륙할 때는 얼음결정과 안개가 관람자들의 주위를 둘러싼다. 관람객들은 정말로 자기가 이 공간의 일부가 된 듯이 느낄 수 있다.



맥락 – 사회적 상호작용

사회적 상호작용

- 만일 **사회적 상호작용**이 경험에 그다지 중요한 요소가 아니라면 사람들은 월드시리즈를 구경가고 콘서트에 가기보다는 집에서 TV를 보거나 인터넷 서핑을 즐길 것이다.
- 기업들은 스스로가 창조한 경험이 사회적 상호작용을 돕는지 또는 방해하는지를 주의 깊게 살펴야 한다.
- 신규고객이 새로운 경험의 과정이나 절차를 이해하는 데 어려움을 느낀다면 안내직원이 시범을 보여주는 등의 방식으로 고객이 새로운 활동과 사회적 상호작용에 보다 잘 적응할 수 있도록 촉진할 수 있다.

Disney

- 직원들에게 마술을 교육시키고 고객들과 감정적으로 교류하는 법을 훈련시킨다.

Cruse Lines, Club Med

- 고객들이 사회적으로 교류할 수 있는 다양한 방법을 교육시키기 위해 직원들을 훈련한다.

시간

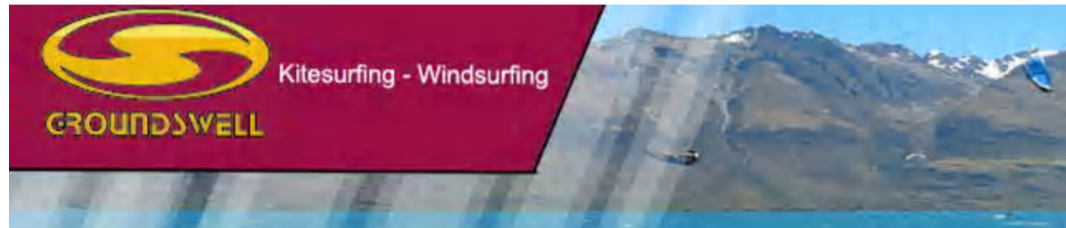
- 경험은 끊임없이 새로운 것을 배우며 시간이 지날수록 향상되는 방향으로 설계되어야 한다.
- 경험의 시간 구조 속에 있는 모든 활동이 섬세하게 조화된다면 고객의 기억 속에 오래 머물게 되지만, 고객 자신도 스스로의 경험을 업체의 환경 속에서 만들어 나가는 방법을 발견해야 한다.
- 시간의 핵심적 요소
기억에 남음, 연속성, 역동성

시간 – 기억에 남음

기억에 남음

- 기억에 남음은 경험설계에서 여러 가지 목적에 기여한다.
 - ① 물리적 환기물은 그것이 경험된 시점이 오래 지나도록 그 경험의 기억을 확장시킨다.
 - ② 그 경험을 다른 사람에게도 장려하는 서비스의 **구두전달**을 촉진한다.
 - ③ 이로 인해 회사의 부가수익이 증가될 뿐만 아니라 무료 **광고** 효과도 있다.
- 따라서 기업의 테마를 고객들의 기억에 남게 하는 것은 매우 중요하다.
- 전형적인 접근법
 - 고객의 모습을 담은 사진 : Benihanas에서 식사를 하는 모습
 - 마라톤 경주에 뛰는 모습
 - VIP와 악수를 하는 모습
 - 티셔츠, 머그컵, 볼펜 등 흔하게 사용되는 물품들

시간 - 기억에 남음



Groundswell 서핑캠프는 인터넷 홈페이지에 고객들의 사진이나 동영상을 일년 내내 계속 내용에 변화를 주며 실어준다. 기존 고객들은 주기적으로 여기에 들어와 자기 사진이나 친구들의 사진을 체크할 수 있으며 최근의 사진들을 보며 기억을 새롭게 할 수도 있다.



우리 조직은

현재 어떻게 고객경험관리를 실현하고 있는가?
앞으로 어떻게 고객경험관리를 혁신시킬 것인가?



Thank You !