

관광산업에서의 고객서비스의 성공과 실패에 관한 사례연구

A Case Study on the Success and Failure of
Customer Service in Tourism Industry

함봉균* 이웅규**

목 차

- I. 서 론
- II. 고객서비스에 대한 이해
 1. 고객의 이해
 2. 고객서비스의 개념
 3. 고객서비스의 본질
- III. 고객서비스의 성공 및 실패사례연구
 1. 고객서비스의 성공과 성공전략
 2. 고객서비스의 실패와 회복전략
- IV. 결 론

Key Words: 고객서비스, 서비스산업, 고객의 편익, 욕구충족

Abstract

The objective of this study is to lead balanced development of tourism industry by proving the nature of customer service which is one of the service characters as well as ultimate goal of tourism industry. This paper contains a few case studies of service industry customer service and proposed desirable development plan.

This study tried differentiate customer service from management side in its role. Meanwhile, management and tourism industry integration, partly in the service channel, is a task to be studied continuously in terms of customer satisfaction.

Customer service should utilize for social welfare and improving the firm's competitiveness in the tourism industry.

* 호원대학교 관광개발학부 초빙교수(h6385@hanmail.net)

** 호원대학교 관광개발학부 겸임교수(unkorea@hananet.net)

I. 서론

고객서비스는 복잡하고 광범위하게 사용되는 용어로 서비스산업의 경쟁우위를 확보하는 방편으로 적극적으로 활용되고 있는 상황이다. 이러한 고객서비스는 판매 전(前), 판매 중(中), 판매 후(後)에 발생하는 것으로서 경쟁우위를 통하여 고객을 확보하려는 일련의 활동이다. 여기에는 공급자와 소비자간에 교환이 이루어지면서 고객을 지원하기 위해 수행되는 모든 활동들이 포함된다고 할 수 있다(Keaveney, 1995).

이와 같이 고객서비스는 “보다 복잡하고 보다 큰 문제를 다루기 위해 소비자를 돕는 것”이라는 의미로부터 시작된다고 할 수 있다. 또한 공급자에게 더욱 의존적인 고객을 만듦으로써 더욱 강한 유대 관계를 만들어 나갈 수 있다(김규현, 2000: 327). 이와 같이 고객서비스는 경쟁적인 이점을 획득하기 위한 많은 기업들의 최선의 방법이 되고 있다. 사실상 고객서비스의 우수성은 글로벌 경쟁시대에 가장 성공적인 기업의 특성이라고 할 수 있다.

고객서비스는 기업의 시장점유율과 위치를 높여 주며, 고객의 재구매에 영향을 줄 뿐만 아니라 매출액에 지대한 영향을 가져다준다. 블랜딩(Blanding)의 연구에 의하면 고객서비스수준의 5%의 감소는 그 상품에 대한 현재의 고객을 24%나 잃게 되는 결과를 초래한다고 한다(백기언, 1995).

이러한 고객서비스가 현대관광산업에서 한 기능으로써 점차 중요시되어오다가 이제는 관광산업의 성공과 실패를 좌우하는 최종목표가 되었다고 해도 과언이 아니다. 이러한 상황에서 본 연구는 현대 관광기업의 경쟁우위를 확보하는 방편으로서의 고객서비스에 대한 기본적인 이해와 성공전략 및 실패, 그리고 실패에 대한 회복에 관해 분석해보고

자 했다. 이러한 사례분석을 통해 자칫 소홀하기 쉬운 고객서비스에 대한 인식을 새롭게 하고 고객서비스의 제활동(諸活動)을 활성화시켜 보다 나은 고객서비스를 제공하고자 하는 관광기업에게 전략적인 방향을 제시하고자 한다.

II. 고객서비스에 대한 이해

1. 고객의 이해

고객에 대한 평가는 시대적 변천과정을 거치면서 가치를 부여하기 시작했다. 수요가 공급을 초과하는 시대의 고객은 ‘봉’이었다. 그러다 수요와 공급이 일치하는 시기의 고객은 단지 ‘소비자’로, 그리고 공급이 수요를 넘치면서 비로소 ‘왕’의 개념으로 전환되었다.

앞서가는 기업은 이미 오래 전부터 고객에 대한 평가를 달리했다. IBM 회장 존 에이커는 “고객은 황제이다”라고 말했고, 오길비는 “고객은 자신의 아내이다”라고 평해 평생의 동반자로 간주했으며, 토마스 피터스는 ‘외국인’으로 표현하여 배려의 중요성을 강조했다. 일본 기업의 고객에 대한 생각은 왕의 차원을 넘어 ‘신(神)’으로 격상하여 섬겨야 할 대상으로 평가된다(김경덕·황재선, 2000: 55).

위에서 표현한 황제, 왕, 아내, 외국인 등은 고객을 가치적 측면에서 다룬 말이다. 고객을 이처럼 높은 보좌에 올려놓기 위해서는 또 다른 교훈적 의미의 고객 습성을 알아야 하는데 그것은 다음과 같다(캐런 릴랜드·키스 베일리, 1996). 첫째, 고객은 늘 알게 모르게 기업과 그 해당기업의 소속 집단을

평가한다는 것이다. 둘째, 고객은 늘 경쟁사, 경쟁 제품 등과 비교한다는 것이다. 셋째, 고객은 늘 이 탈하려는 습성을 가지고 있다. 넷째, 고객은 늘 신선한 변화를 기대한다는 점이다. 다섯째, 고객의 욕구는 항상 정체하지 않고 성장을 할려고 한다는 점이다. 여섯째, 한 고객은 오십 명의 고객을 불러 들일 수도, 오십 명의 고객을 이탈하게 할 수도 있다는 점이다. 마지막으로, 고객은 철새라는 점이다. 즉, 철새가 돌아오는 조건은 고객이 돌아오는 조건과 일치한다는 것이다.

이제는 어떤 기업이든지간에 고객을 염두에 두지 않고 성공할 수 없으며, 고객의 수요나 욕구를 제대로 이해하지 못하고 또 이를 관광상품이나 관광서비스 개발 및 전달의 기준으로 삼지 않고서는 생존할 수 없는 시대에 접어들었다고 해도 과언이 아니다(손대현, 1992).

2. 고객서비스의 개념

복잡한 현대사회에서 다양해진 욕구와 까다로워진 현대인들을 충족시킨다는 것은 점점 더 고객서비스에 대한 연구를 필요로 하고 있다는 점을 일깨워 주고 있다. 초기의 고객서비스는 '일상적으로 덤으로 무엇인가를 더 준다'라는 공짜의 개념이 강하였다. 이러한 것이 점차적으로 우리 주변의 어디서나 적용되어지고, 밀접한 관계를 형성하면서 그 중요성을 가중시켰다. 이와 같이 고객서비스란 것은 그 개념과 내용이 아주 광범위하고 애매하여 학자들의 관점에 따라서 다르게 정의되고 있어서 아직 의견일치를 보지 못하고 있다.

결국 고객서비스란 서비스도 제품과 마찬가지로 하나의 상품으로서 서비스품질의 만족을 위하여 고객에게 계속적으로 제공하는 모든 활동을 뜻한다고 할 수 있는데(이상춘, 1999: 37), 이는 고객의 편익과 만족을 목적으로 제공되는 무형의 성격

을 본질로 하고 있는 고객과 서비스제공자와의 상호관계로부터 발생하는 것이라고 할 수 있다.

고객서비스는 편지, 전화 또는 직접적으로 고객과 상호작용하는 것으로 판매 이외의 업무이다. 이는 영업효율성과 고객만족의 두 가지 목적을 위해 설계되고 실시되는 것이다. 전통적 견해에서 고객서비스란 고객의 불만이나 문제에 대한 단순한 반응이라고 보았다. 그러나 새로운 견해에서는 고객과 접촉하는 모든 업무를 포함하는 광의의 개념으로 보고 있다(이유재, 1997: 85).

이러한 고객서비스의 다양한 개념들의 공통점을 도출해 보면, 고객서비스는 "고객과 관련되어 발생하는 무형의 효용을 갖는 비가시적(比可視的)인 실체로서 고객의 편익과 욕구충족을 목적으로 제공되는 모든 활동"이라고 할 수 있다. 이러한 고객서비스는 약자가 강자에게 표시하는 것도 아닌 그야말로 대등한 입장에서 수수되는 기업 활동의 일부라고 할 수 있다.

3. 고객서비스의 본질

고객서비스의 본질은 무엇인가? 보편적 개념의 고객서비스가 판매의 수단 혹은 의무에 불과했던 것이 이제는 삶의 질을 끌어올리는 방향으로 전환되고 있는데, 이는 고객서비스 제공자의 자율성이나 도덕성을 떠나 법으로 규제하기에 이른 상태에 이르렀기 때문이다. 리콜제의 도입, 무료 서비스의 의무기간 연장, 환불제 등이 그러한 예이다.

어제 최고의 기업이라고 해서 오늘 방심하면 내일 몰락의 길로 떨어진다. 까다로워진 소비자, 끊임없이 변화하는 고객에게 유연하게 대처하지 못하면 고객으로부터 외면당하고 결국에는 문을 닫아야 한다. 또한 고객의 욕구에 얼렁뚱땅, 대충대충 넘어가려는 생각으로는 경쟁을 헤쳐 나갈 수도 없다. 결국 서비스 개선이나 고객만족을 장식 같은

구호로 생각했다가는 큰 코 다친다는 것이다(이진경, 2001). 이제 진정한 「고객만족」을 추구해야 한다. 그 길만이 살길이다.

이와 같이 고객서비스의 목적은 고객으로 하여금 기업과 종사자에 대하여 신뢰와 호감을 갖도록 하는 데에 있다. 응대자가 신뢰와 호감을 갖는 것이 아니라 고객이 신뢰와 호감을 갖는 것이다. 즉, 서비스를 제공하는 주체(主體)는 응대자이지만 서비스가 목적하는바 신뢰와 호감의 주체는 고객이 된다. 내가 어떻게 고객을 대했느냐가 중요한 것이 아니라 고객이 어떻게 느꼈느냐가 중요하다(A.M.A., 1960). 서비스의 주체는 고객이기 때문이다. 그래서 고객서비스가 어렵다는 것이다. 그래서 고객을 응대하기가 어려운 것이다. 내가 만족스러우면 되는 것이 아니라 상대방이 만족스럽도록 해주자니 어려울 수밖에 없다(조관일, 1999: 82).

서비스맨은 고객을 귀하게 여길 줄 알아야 한다. 말로만 왕이 아니라 진정 신하가 왕을 모시듯 정성을 다하여 응대하여야 한다. 고객서비스의 정신을 서번트(servant : 하인)의 정신이라고 하는 이유가 바로 여기에 있다.

「고객은 왕」이라는 표현이 꽤나 진부한 것 같아도 여전히 진리요 앞으로 갈수록 그 진가가 더욱 크게 나타날 것임에 틀림없다. 고객서비스란 고객을 왕으로 생각하는 것에서부터 출발하여 고객서비스의 주체가 바로 고객임을 인식하는 것에서부터 시작한다. 고객서비스의 주체는 고객이요 고객

은 정말 왕이다. 이 평범한 사실을 마음속 깊이 새겨야 한다. 망하고 싶지 않다면 단 한사람의 고객도 소홀히 해서는 안된다(Berry, 1981).

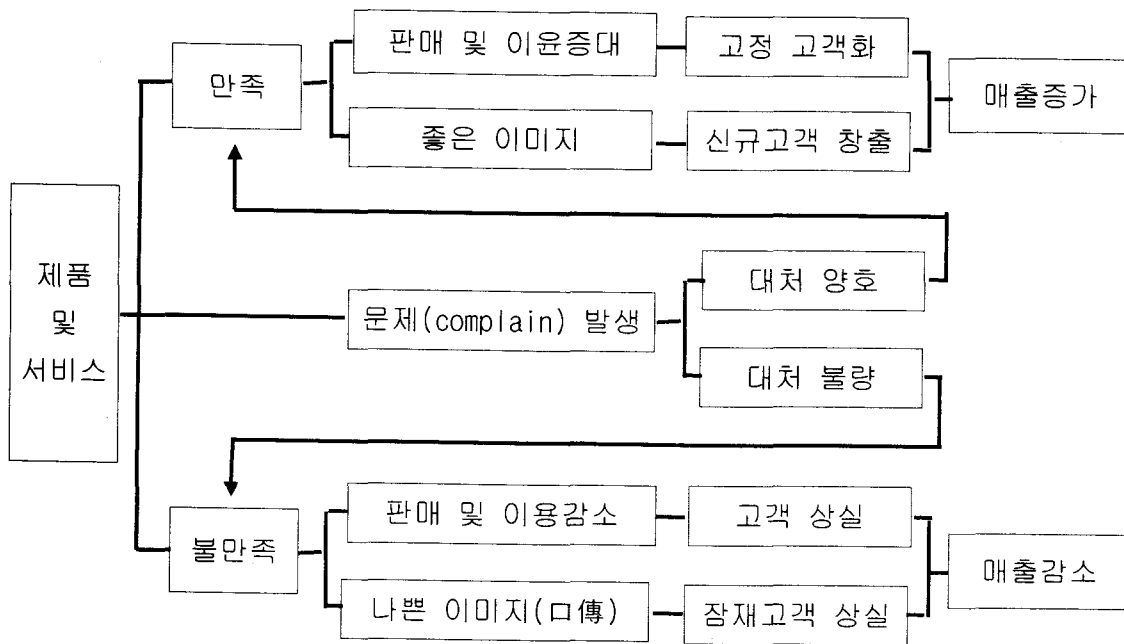
관광기업이 영속적으로 경영을 하려면 이익을 내야 하는 것이 당연하다. 그러나 이익을 확보하는 것에서 경영이 출발하는 게 아니라, 고객을 만족시키는 것으로부터 출발하여 그 결과로서 이익을 확보해야 한다. 고객의 입장에서 고객을 우선적으로 생각하고 고객만족도의 향상을 지향하는 것이 바로 고객서비스의 본질이라고 할 수 있다.

Ⅲ. 고객서비스의 성공 및 실패 사례연구

1. 고객서비스의 성공과 성공전략

1) 고객만족을 위한 서비스

고객만족(customer satisfaction)이란 고객의 욕구와 기대에 최대한 부응하여 그 결과로서 상품과 서비스의 재구입이 이루어지고, 아울러 고객의 신뢰감이 연속적으로 이어지는 상태를 말한다(Bessom, 1973). 즉 기대에 대한 실제 서비스가 만족을 느낄 만큼의 수준에 이르렀을 때 고객이 받는 감정상태인 것이다.



〈그림 1〉 고객만족을 위한 서비스를 창조해야 되는 이유

자료 : 박정준 외 5인, 『관광과 서비스』(서울 : 대왕사, 2000), p.73.

고객만족을 위한 서비스를 창조해야 할 필요성은 〈그림 1〉과 같이 고객이 만족을 하면 매출증가로 이어지게 되어 상품과 서비스가 존속하며 발전할 수가 있고, 고객이 불만족하면 매출이 감소하여 상품서비스의 필요성이 상실되어 존재할 수 없기 때문이다. 또한 고객불만이 발생하더라도 원만하게 잘 대처하면 더 큰 고객만족을 이룰 수 있다. 반면 적시에 적절하게 대응하지 못하면 더 큰 불만족 고객을 양산하게 된다.

고객은 자신의 필요와 욕구에 맞아야 서비스상품을 구입한다. 그리고 정이나 과거의 관계에 얽매이지도 않는다. 한 번 구입했다고 해서 영원한 고객이 되는 것도 아니다. 오로지 자신의 필요와 요구에 따라, 제품과 서비스의 성능과 질에 따라 구입한다(Homans, 1961).

제품과 서비스를 합쳐 상품이라고 할 때, 고객은 같은 가격이면 일류의 상품을 찾는다. 즉 상품이

일류라는 것은 제품과 고객서비스의 질이 일류가 되는 것을 말한다. 현대에 이르러서는 제품의 수준이 평균화됨에 따라 고객서비스의 수준에 의해 상품의 가치가 좌우되게 되었다(Kotler, 1991).

2) 사례분석

(1) 스칸디나비아 항공의 혁신적인 고객서비스 (Jan, 1987)

스톡홀름의 그랜드 호텔에 묵고 있는 루디 피터슨은 미국 비즈니스맨이다. 어느 날 동료와 함께 스칸디나비아 항공편으로 코펜하겐에 가기 위해서 호텔에서 스톡홀름 북쪽에 있는 알란타 공항으로 향했다. 여행일정은 하루였지만 사업상 중요한 여행이었다. 그러나 공항에 도착했을 때 호텔에 항공권을 두고 온 것을 알게 되었다. 오버코트를 입을 때 책상 위에 두고서 그만 그대로 나온 것이다.

항공권이 없으면 비행기를 탈 수 없는 일이라,

피터슨은 그 항공편에 탑승하는 것은 물론 코펜하겐에서의 회의참석도 단념하려고 했다가, 항공사의 담당자에게 사정을 설명하였더니 뜻밖의 기쁜 대답이 나왔다.

“걱정마십시오. 피터슨 씨, 탑승하실 수 있도록 해드리겠습니다. 임시항공권을 준비해 드리겠습니다. 그랜드 호텔의 방 번호와 코펜하겐의 연락처만 주시면 나머지 일은 우리가 처리하겠습니다”. 담당자는 밝은 미소를 띠우며 말했다.

피터슨이 동행자와 같이 대합실에서 기다리고 있는 동안 담당자는 호텔로 전화를 걸어 종업원에게 부탁해서 그가 묵었던 방에서 항공권을 찾아냈다. 담당자는 곧 자기 회사의 자동차를 호텔에 보내서 신속히 항공권을 가져오도록 조치하여 코펜하겐 편이 출발하기 전에 항공권이 도착되었다. “피터슨 씨, 항공권 여기 있습니다”. 담당직원이 가까이 다가서서 부드럽게 말할 때 피터슨 씨는 그저 놀랄 뿐이었다.

만약에 이 상황을 구태의연한 항공사는 어떻게 처리했을까? 거의 모든 항공사의 업무처리 규정은 ‘항공권이 없이는 탑승할 수 없다’고 되어 있다. 기껏해야 항공권 담당자가 그 윗자리에 있는 사람에게 일어난 사태를 보고하는 데 그칠 것이며, 피터슨을 탑승시키는 일은 아마도 있을 수 없는 일이다. 그런데 스칸디나비아 항공사는 담당자가 일을 잘 처리해서 피터슨이 회의에도 참석할 수 있게 하였고, 이 같은 고객위주의 서비스에 큰 감명을 받았다.

(2) 노드스트롬 백화점의 고객서비스 문화(이우재, 1997)

고객서비스 문화의 한 성공사례로 미국 시애틀을 거점으로 한 백화점 체인인 노드스트롬(Nordstrom)을 들 수 있다. 이 회사는 노드스트롬

가에 의해 고객에게 세심한 서비스를 실현한다는 자세를 갖고 질 높은 상품을 적정가격에 판매하는 것을 목적으로 창시되었다. 판매원들은 고객과의 장기적인 관계를 구축하려고 개인적으로 고객을 지원하거나 특별한 고객서비스를 하고 있다.

이 회사는 판매원 개개인이 고객과의 관계를 발전시키는데 적극적 역할을 하는 것을 장려하고 있다. 예를 들어 판매원에게 각자의 담당구역이라는 경계를 부여하지 않는다. 따라서 고객이 원하는 것은 어디든지 안내할 수 있다. 종래에는 보통 구두를 파는 판매원은 구두만 팔고 다른 것은 나는 모른다는 식의 태도였다. 그러나 고객의 입장에서는 양복을 사면 이에 맞는 셔츠, 넥타이, 구두, 액세서리를 함께 사고 싶어 할 수 있는 것이다. 따라서 고객의 입장에서 보면 한 판매원이 여러 가지 품목을 안내해 주는 것이 도움이 될 수 있을 것이다. 노드스트롬은 규칙과 규제가 없는 대신 아주 강력한 문화를 갖고 있다. 이 회사는 신입사원에게 고객서비스 지향적 가치관을 전달하기 위해 ‘종업원 핸드북’이라고 불리는 카드 한 장을 사용한다. 한쪽면은 제목과 노드스트롬 사람들의 사진이 실려 있다. 또 한쪽면은 업무상 성공하기 위한 방법이 매우 간단하게 적혀 있다. 유일하게 있는 규칙은 ‘어떤 상황에서건 자신이 판단하여 고객에게 유리하다고 생각하는 일을 실행하라’는 것이다. 몇 백가지의 규칙과 규제사항을 열거한 두꺼운 책자를 가지고 있는 관료적 지침서와 비교해 보는 것도 재미있을 것이다.

3) 사례분석에 따른 고객서비스의 성공전략

고객서비스가 기업성공의 열쇠가 되는 상황에서 위의 사례분석에 따른 고객서비스의 성공을 위한 몇 가지 전략을 제시하면 다음과 같다.

1) 노드스트롬의 규칙. 제1조 어떤 상황에서도 자신이 판단하여 고객에게 좋다고 생각되는 것을 실행할 것. 이외의 규칙은 없습니다. 의문 사항이 있으시면 언제든지 각 부서의 책임자, 관리자에게 부담 갖지 말고 문의하십시오.

(1) 고객의 입장에서 생각한다.

고객과 상호 의사소통하는 기술을 익혀야 한다. 일단 그 방법을 익혔다면 비언어적 행동을 관찰하고, 구체적인 질문을 하며 그들의 의견이나 반응을 들음으로써 고객이 원하는 것을 파악해야 한다. 고객이 이야기한 요구, 관심과 질문뿐만 아니라 고객이 말하지 않은 것까지도 들을 수 있는 방법을 배워야 한다.

(2) 고객이 하고 싶어 하는 대로 하도록 한다.

고객이 중요하고 특별하다고 느끼도록 만들며 주요 관심대상인 것처럼 다루어야 한다. 또한 고객이 미처 기대하지도 못한 것을 해주고, 고객의 요구를 초과해서 충족할 수 있도록 필요한 추가노력을 기울여야 한다. 적극적이고 열심히, 그리고 솔선해서 시간을 들여 노력했음에도 불구하고 고객이 원하는 바를 모두 만족시키지 못한 경우라도 고객은 좋은 느낌을 가지고 떠날 것이다.

(3) 고객을 존경한다.

고객의 문제에 초점을 맞추기 전에 그들의 의견을 들어주고 그 의견을 지지한다는 것을 보여줘야 한다. 고객과 함께 행동하면 문제를 이해하고 적절한 해결방안을 구하는 일이 의외로 쉽게 해결된다.

(4) 고객에게 초점을 맞춘다.

고객이 걱정이나 불만, 혹은 의문을 나누고 싶어 할 때는 다음과 같이 해야 한다. 첫째, 즉각적인 반응을 한다는 것이다. 즉, 고객이 말한 것, 혹은 글로 남긴 메모를 받았다는 것을 고객에게 알린다. 고객이 글을 남겼다면 빨리 답변하고, 빨리 답하기 위해 이용 가능한 전화번호가 있다면 전화를 해본 뒤 서면을 발송한다. 둘째, 감정이입을 한다는 것이다. 즉, 고객들에 대해 관심이 있고 고객의 의견이나 감정, 관심사에 대해 이해하고 있으며, 고객을 돕기 위해 최선을 다할 것이라는 것을 알린다. 셋째, 즉시 행동을 한다. 즉, 필요하고 적합한 해당

을 결정하기 위해 모아둔 정보에 대해 고객들에게 맞는지 확인한 후 행동한다. 빨리 행동할수록 고객은 더 중요하다고 느낄 것이다. 넷째, 고객을 안심시키고, 재확신을 준다. 즉, 고객의 불만을 해결하기 위해 고객의 가치를 창조하며, 담당자의 이름, 전화번호, 앞으로 행할 행동들을 제공한다. 다섯째, 곧바로 다음 행동을 취한다. 즉, 일단 고객과의 거래가 성사되면, 어떤 형태로든 그 다음 조치가 바로 시행되어야 한다.

(5) 고객의 기대를 뛰어넘는다.

고객의 욕구와 기대가 무엇인지를 이해하도록 노력하며, 고객과 모니터들에게 관심을 가지고 그들과 이야기한다. 기대했던 것이나 경쟁기업을 통해 얻을 수 있는 것보다 더 나은 것을 제공할 수 있는 방법을 지속적으로 강구한다. 다른 방법들보다 빠르고, 우수하고, 더 효과적으로 서비스를 제공하고 고객의 기대치를 능가하도록 해야 한다.

이외에도 서비스 기업은 고객과 대하는 종업원의 외모, 매너, 목소리 등을 고려하여 선발하고, 서비스 제공에 있어 요구되는 기술 및 예절을 교육시키며, 우수한 서비스를 제공한 종업원에게 보상을 함으로써 고객서비스 수준을 향상시킬 수 있다(김성혁·오익근, 2001: 191~193). 또한 새로운 상품 및 서비스 이용법에 대한 정보를 알리는 등 적극적인 서비스 기회를 탐색하고, 고객 서비스의 각 요소에 대해 성과 기준을 설정하여 정기적인 성과평가와 소비자의 의견을 조사함으로써 더욱 효과적인 고객서비스를 제공할 수 있다.

2. 고객서비스의 실패와 회복전략

1) 고객서비스 실패의 개념 및 고객 불평행동

(1) 고객서비스 실패의 개념

일반적으로 고객서비스 실패란 “서비스 접점에서 고객 불만족을 야기하는 열악한 서비스 경험을

말하는 것으로 서비스를 공급하는 동안 발생하는 여러 실수들, 고객에 대한 서비스의 약속위반, 혹은 여러 형태의 서비스 오류” 등을 포함한다(Weun, 1997).

고객서비스 실패는 많은 회사에서 매일 발생한다. 고객서비스 실패란 제품이나 서비스가 고객의 기대에 미치지 못할 때 발생한다. 어떤 경우에는 제품이나 서비스가 똑같이 만들어졌더라도 만약 고객이 다르다고 인식한다면 그것 또한 실패라 할 수 있다.

가장 우수한 고객서비스를 제공하는 기업들조차도 고객서비스 실패를 제거할 수는 없는데, 대부분의 고객서비스는 고객과의 접촉을 통해 제공되기에 실패는 불가피할 것이다. 특히 서비스 제공자들의 오류의 경향은 주로 서비스의 독특한 특성, 즉 무형성(intangibility), 소멸성(perishability), 이질성(heterogeneity), 그리고 비분리성(inseparability) 등에 기인한다(Stanton, 1984). 무엇보다도 이질성은 서비스 실패를 유발하는 가장 유력한 요소 중 하나로서 일관된 성과와 서비스 질을 제공함에 있어서 서비스 제공자의 서비스 제공자의 행위는 표준화되어질 수 없기에 서비스 제공자에 따라 고객서비스는 매순간 변화한다는 것이다(이수원, 2000: 11).

(2) 고객서비스 실패에 따른 고객 불평행동

가. 고객 불평행동의 의미

불평이 없다고 해서 아무런 문제가 없다고 생각하는 것이 흔히 많은 기업들이 갖고 있는 착각이다. 조용한 고객에는 두 가지 종류가 있다. 하나는 정말로 만족한 고객이고 다른 하나는 불만족했으나 아무런 불평을 하지 않는 고객이다. 통계에 따르면 불만족 고객의 대부분이 불평을 직접 토로하지 않는다. 따라서 기업은 고객이 조용하다고 해서 그 고객이 만족했다고 생각하는 착각에서 벗어나

야 한다(Tax & Brown, 1998: 79).

제품이나 서비스를 구매하거나 소비한 경험이 있는 소비자가 불만족을 느끼며 이로 인해서 불평행동으로 나타나게 되면 기업에서는 제품의 이미지나 상표의 충성도 형성에 지대한 영향을 주게 되므로 기업에서는 이를 적극적으로 관리해야만 한다.

대부분의 기업들은 고객들이 불평을 제기하는 것을 싫어하지만, 어떤 기업들은 고객들의 불평을 환영하고 있다. 중요한 것은 모든 기업들이 고객으로 하여금 불평을 제기하도록 하는 것이다. 다시 말하면 불평 제기자들은 기업이 시정하여야 할 어떤 운영적 혹은 관리적 문제를 제시해주고 있다. 즉 그들은 상담자로서의 행동을 하고 있으며 수수료를 받지 않고 기업의 문제를 진단해주고 있는 셈이다. 더구나 불평 제기자들은 기업에게 고객만족을 재확립할 수 있는 기회를 제공해주고 있다. 즉 그들은 불평을 제기하지 않은 사람들에 비하여 그 기업과 다시 거래할 가능성이 더 높다. 성공한 기업은 불평제기가 불만족한 고객을 만족시킬 기회를 제공해 주며, 고객의 이탈과 부정적인 구전을 방지해주는 것으로 보고 있다(김형순, 1999: 5).

기업이 염려해야 할 것은 불평제기가 아니고, 오히려 불평을 제기하지 않는 것이다. 불평을 제기하지 않는 고객들은 떠나거나 어느 순간 경쟁기업으로 이탈할 준비가 되어 있는 사람들이기 때문이다.

나. 고객 불평행동의 유형

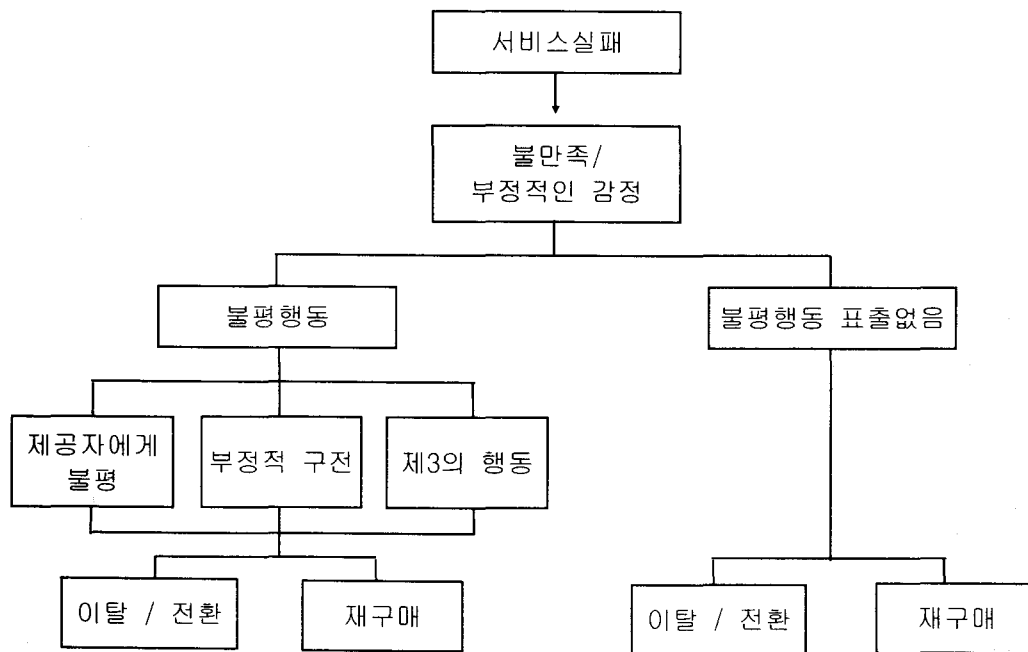
고객서비스 실패로 인한 고객의 불평행동은 크게 불평행동을 표출하는 경우와 표출하지 않는 경우로 나누어 볼 수 있다. 불평을 표출하지 않는 고객은 불만족스럽지만 그냥 참는 경우이거나 재방문 하지 않겠다는 구매중단의 경우라고 할 수 있다. 이러한 경우 기업은 고객서비스 실패의 회복을 위한 기회를 가질 수 없게 된다.

반면 불만족한 감정을 적극적으로 표출하는 고객들은 다음과 같은 행동을 할 수 있다.

첫째, 제공자에게 불평하는 경우로 제품이나 서비스에 대해 당사자에게 환불요구, 교환, 수선 및 사과 등과 같은 보상을 요구할 수 있다. 둘째, 부정적 구전행동으로 제품이나 서비스에 대해 불만족한 것을 친구나 가족 또는 친척 등 다른 사람에게 말하는 것을 생각해볼 수 있다. 셋째, 제3의 단체를 통한 불평으로 불만족 대상이 아닌 제3의 단체

를 통하여 불만사항의 시정을 요구하는 것 등으로 나누어 생각할 수 있다.

이와 같이 고객서비스 실패에 따른 불만족한 감정을 불평행동으로 표출한 경우 서비스 기업의 적절한 보상이 이루어졌을 때 고객은 재구매를 할 수도 있으나, 그렇지 못한 경우 다른 기업으로의 이탈 및 전환이 이루어지게 된다.



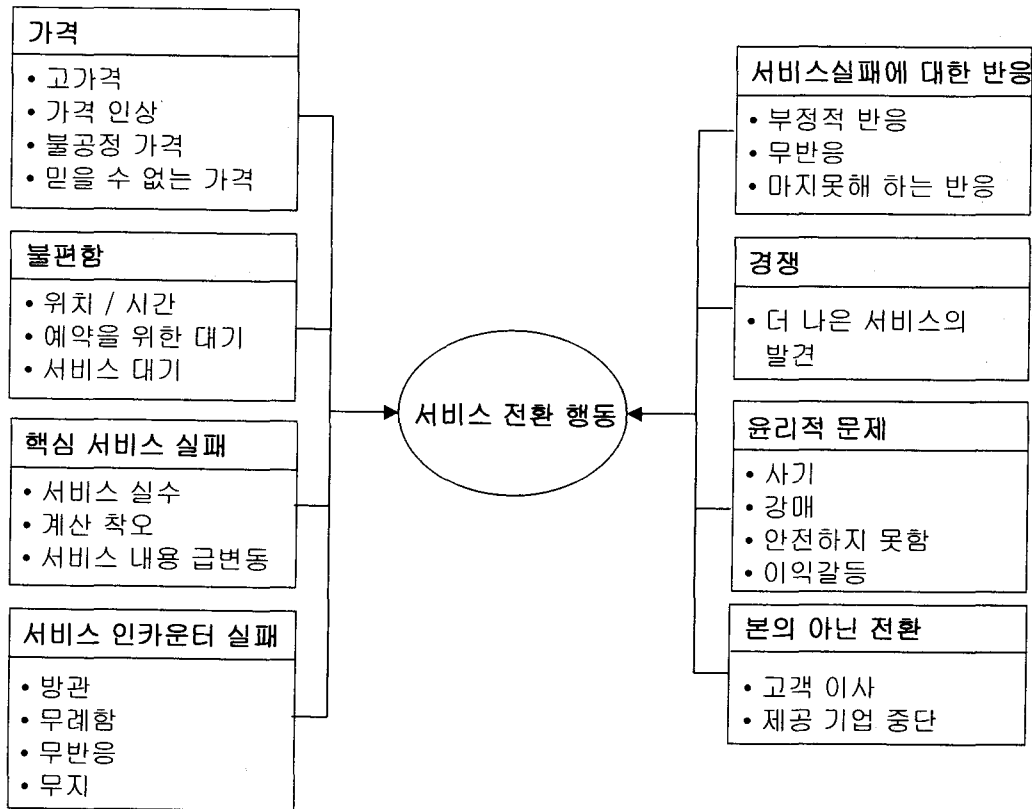
〈그림 2〉 고객서비스 실패에 따른 고객의 불평행동 유형

자료 : 이수원, 앞의 논문, 2000에서 재인용.

다. 고객서비스의 전환행동

고객의 서비스 전환(service switching)의 원인은 매우 다양하게 나타날 수 있다. 〈그림 3〉은 서비스 전환의 원인을 크게 8가지(가격, 불편함, 핵심 서비스 실패, 서비스 인카운터 실패, 서비스

실패에 대한 반응, 경쟁, 윤리적 문제, 본의 아닌 전환)로 나누고 있다. 이 중 고객서비스와 관련하여 서비스 제공상의 실패 및 실패에 대한 적절하지 못한 반응은 서비스 전환행동을 유발하는 커다란 원인이 되고 있음을 알 수 있다.



〈그림 3〉 서비스 전환의 원인

자료 : Keaveney, S., "Customer Switching Behavior in Service Industries : An Exploratory Study", Journal of Marketing, 59, April 1995, pp.71~82.

2) 고객서비스 회복의 개념 및 필요성

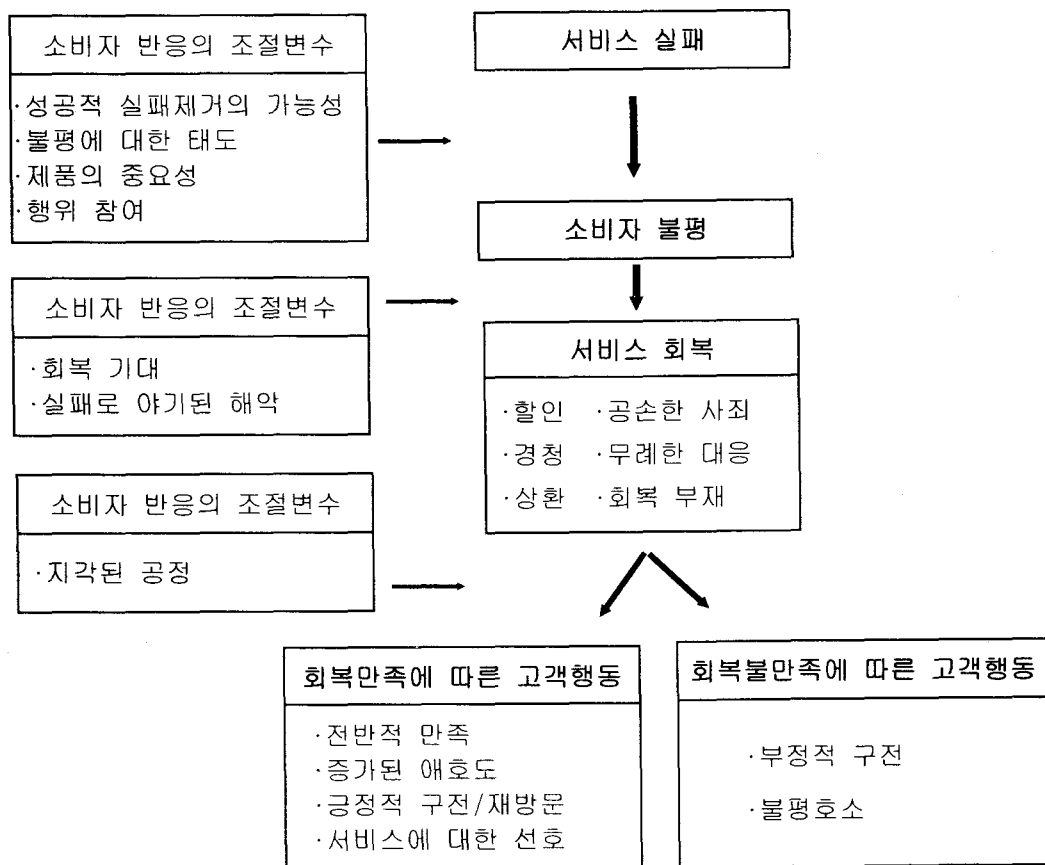
고객의 불평은 기업으로 하여금 서비스 실패에 대한 회복의 기회를 제공한다. 서비스가 처음에 잘 못 제공되어질 때, 기업들은 이것을 경시하고 자주 잊어버린다. 그러나 이런 문제를 관리하는 기술이 바로 고객서비스 회복이다. 서비스 기업의 고객들은 기업이 범하는 실수에 대해 적어도 한 가지는 양해할 수 있을 것이다. 그리고 고객들은 기업이 그러한 실수를 수정할 기회를 주는 것이다. 그러나 대부분의 기업들은 이러한 사실을 망각할 뿐만 아니라 그러한 기회를 제대로 포착하지 못해서 고객들과의 관계를 더욱 악화시키곤 한다(곽동성·강기두, 1999: 495).

효과적으로 고객서비스를 회복하는 것은 회사나 서비스 담당자가 고객에게 손해배상을 하고, 고객의 문제를 해결하며, 인도된 제품이나 서비스가 질적 및 양적 또는 형태 면에서 고장이나 파손이 발생되는 경우 이에 따른 신뢰를 회복하고자 할 때이다.

모든 고객서비스회복 프로그램의 중요한 목적은 정상적인 상태의 회사-고객 관계로 돌아가는 것이다. 이것이 잘 실현되면 불만이 많은 고객도 회사의 방침에 잘 따르는 고객으로 바뀔 수 있다. 매우 잘 수행된 고객서비스 회복은 서비스 질에 대한 고객 지각을 개선하고, 고객만족을 강화시켜 고객과의 우호적인 관계를 구축하여 고객 이탈을 방지하기 때문에 매우 중요하다(김태구, 2001).

〈그림 4〉는 고객서비스 회복의 일반적 모델을 보여주고 있다. 사실상 고객서비스 회복의 역설 (service recovery paradox)이라는 용어로 우리에게 알려진 매우 흥미진진한 현상은 회복에 의해 서비스 실패가 만족스럽게 치유된 고객들은 실패를 경험하지 않은 고객들보다도 그 기업에 대해 더욱더 만족하고, 더욱더 애호하며, 그리고 더욱더 호의적인 구전활동에 참여한다는 것이다(이수원, 2000: 22).

결론적으로 우수한 회복은 분노하고 실망한 고객들을 애호고객으로 전환시킬 수 있기 때문에 기업은 실패를 문제로서가 아닌 불만족한 고객을 만족시키기 위한 기회로 보아야 할 것이다. 즉 실패는 불가피할지라도 불만족한 고객을 만족고객으로 전환하는 것은 가능하며, 기업들은 사전에 모든 문제를 제거할 수는 없을지라도 그 문제로부터 회복의 중요성을 지각할 수 있기 때문이다.



〈그림 4〉 고객서비스 회복의 일반적 모델

자료 : Lilienthal, Sonja K., "Service Recovery in Service Contexts : An Investigation of the Veracity of the Recovery Paradox", Unpublished Doctoral Dissertation, Ohio State University, 1997, p.27.

3) 사례분석

관광산업에서 주로 나타나는 고객서비스 실패의 몇 가지 사례를 보면 다음과 같다. 첫째, 외식업체에서 손님이 예상하지 않은 재료가 포함된 음식을 웨이터가 제공하는 경우이다. 둘째, 호텔기업에서 손님이 호텔에 도착해서 객실을 이용할 수 없는 경우(어떤 경우에는 정해진 수속시간이 있을 수 있으며, 손님이 이른 시간에 호텔에 도착할 수도 있는데도 말이다)이다. 셋째, 외식업체에서 고객이 제공된 음식을 차다고 느낄 경우이다. 넷째, 호텔기업에서 고객이 모임에 입기 위한 옷이 단추가 망가진 상태로 발렛 서비스(valet service)에서 배달되었거나 입을 수 없는 상태가 되었을 경우이다. 다섯째, 비즈니스호텔에서 컴퓨터 수리공이 약속된 시간까지 도착하지 않았을 경우이다. 여섯째, 항공기, 기차, 연락선, 유람선이 예정된 시간대로 도착 또는 출발하지 않았을 경우이다.

이와 같은 고객서비스 실패에 대한 종업원의 반응은 고객들의 만족/불만족과 직접적인 관계를 갖는데, 고객서비스 실패는 일반적으로 다음 세 가지 범주 중 하나에 의해 발생한다(곽동성·강기두, 1999: 496~498).

(1) 고객서비스 전달상의 실패

고객서비스 전달상의 실패는 기업이 제공하는 핵심적인 서비스 제공물에 실패가 있는 것을 말한다. 항공기에서 제공하는 핵심서비스와 관련하여 상한 음식을 제공하는 것, 수하물을 잘못 다루는 것, 비행스케줄의 변경 등을 예로 들 수 있다. 일반적으로 고객서비스의 전달상의 실패는 서비스가 부족하거나 결여되어 있는 경우 및 서비스의 불합리한 지체와 같은 형태가 있다.

(2) 고객의 니즈나 욕구에 대한 반응의 실패

고객서비스 실패의 두 번째 유형은 고객들의 니즈와 욕구에 제대로 부응하지 못하는 것이다. 일반

적으로 고객의 니즈나 욕구는 다음과 같은 유형의 발생 가능한 실패에 대한 종업원들의 반응으로 구성되어 있다. 첫째, 특별한 니즈에 대한 종업원의 반응에는 고객들의 특별한 의료, 음식물, 심리, 언어 등의 어려움을 토대로 한 요청들을 수용하는 것을 포함한다(허철선, 2002). 둘째, 고객의 선호에 대한 종업원의 반응은 고객이 선호하는 니즈에 맞춰 고객서비스 전달시스템을 일부 변경하는 것으로서, 식당에서 손님을 위해 일부 메뉴를 변경하는 것이 전형적인 사례라고 할 수 있다. 셋째, 고객의 실수에 대한 종업원의 반응은 있을 수 있는 고객의 실수라고 생각하고 준비된 시나리오대로 진행하는 것이 해당될 수 있다.

(3) 종업원의 자발적 혹은 쓸데없는 행동

고객서비스 실패의 세 번째 유형은 종업원의 자발적 행동과 쓸데없는 행동으로서, 이는 좋았건 나빴건 간에 고객의 입장에서는 전혀 예기치 못했던 종업원들의 행동이나 사건을 가리킨다. 이러한 행동들은 고객의 요청에 따라 시작된 것도 아니고 핵심적인 고객서비스 전달시스템에 속하지도 않는 것이다. 이러한 유형의 예는 종업원이 무례한 태도를 보이거나 고객을 무시하거나 고객에게 별다른 관심을 보이지 않는 것을 들 수 있다. 또한 욕설을 퍼붓거나 적절치 못하게 손님을 만지는 것 등의 비정상적인 행동과 차별적인 행동, 거짓말을 하고 기만하는 행동 및 고객들이 생각하기에 불공정하다고 느끼는 모든 행동들이 포함된다.

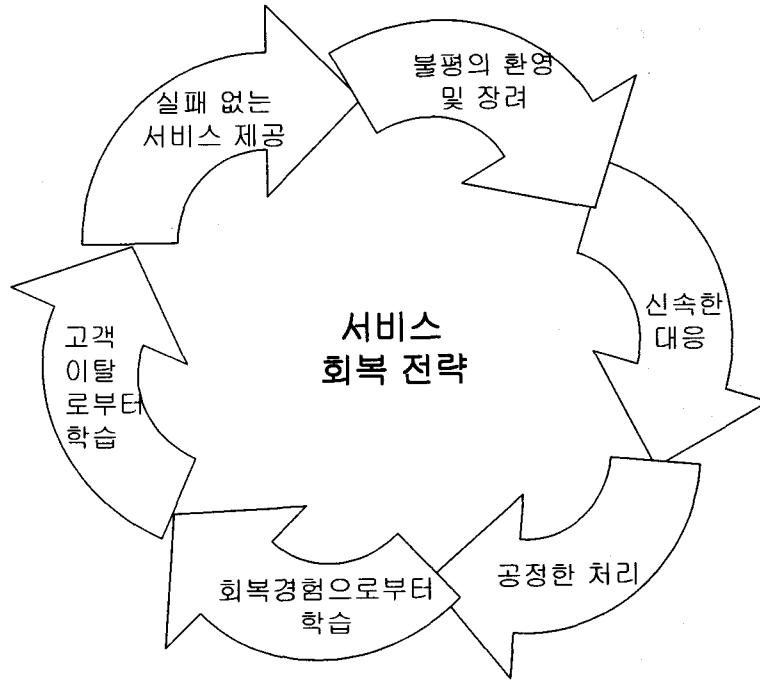
4) 사례분석에 따른 고객서비스 회복전략

고객서비스 회복은 서비스 품질과 고객 충성도를 결정하는 중요한 요소 중의 하나이지만 고객충성도가 기업의 수익과 직결되고 있는 것을 알면서도 서비스 회복을 위한 노력을 기울이지 않는 경우가 많다. 이러한 사례분석에 따른 고객서비스 회복전략을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 비용을 측정한다. 실수는 비용이다. 특히 실수가 고객을 상실하는 결과를 초래했을 때는 더욱 그렇다. 상실된 고객의 비용을 측정하고 인식하는 것은 실수가 발생했을 때 경영자와 종사원이 그것을 회복하기 위해 필요한 무엇인가를 하도록 동기부여를 시킨다. 둘째, 불평을 적극적으로 장려한다. 대부분의 불만족 고객은 그냥 가버린다. 불평하는데 시간이나 에너지를 낭비하지 않는다. 경쟁업체로 고객이 옮겨가는 것을 기다리기보다는 고객에게 문제가 왜 발생했는지 불만의 원인을 찾아내는 능력을 가져야 하고 문제를 수정하도록 적극적으로 대처해야 한다(한영권, 2003: 184). 고객들로 하여금 불평을 장려하는 방안으로는 고객조사, 표적집단조사, 고객서비스 전달과정에 대한 적극적인 점검 등을 들 수 있으며, 이를 통해 고객서비스 접촉 전 과정에 걸친 고객만족을 이끌어낼 수 있다(곽동성·강기두, 1999: 500). 셋째, 발생 가능한 잠재적 문제를 찾아낸다. 기업이 신제품을 제공할 때나 종사원이 신입이고 서투른 지역이나 위치에 있을 때는 고객서비스 전달과정에 여러 가지 복잡한 문제가 발생하기 쉽다. 넷째, 고객서비스 실패가 발생했을 때 가능한 한 빨리 대처한다. 속도는 고객서비스 회복에서 필수적이다. 고민하고 지체할 것이 아니라 곧 사과해야 하며, 보상을 즉시 제공한다. 신속히 보상하는 것이 고객의 신뢰를 유지시키고 만족으로 이끄는 지름길이다. 다섯째,

고객서비스 회복을 위한 교육을 실시한다. 종업원들은 고객서비스 회복에 어떤 식으로든지 관여할 수밖에 없으므로 문제가 발생했을 때 어떻게 대처해야 할지를 철저히 교육시켜야 한다. 여섯째, 종업원에게 권한을 부여한다. 고객의 문제를 해결하기 위해 회사의 자원을 이용하고 행동할 권리를 종사원은 부여받아야 한다. 일곱째, 고객서비스 회복에서 가장 중요한 활동 중의 하나는 고객들이 불평한 것이 어떻게 달라졌는지에 대해 고객들에게 피드백 해준다. 고객서비스를 회복시키고자 하는 노력이 성공적이었는지 혹은 고객이 진심으로 만족하는지를 알아낼 수 있는 유일한 방법은 후속 행동을 취하는 것이다. 회복과정에서 마지막 단계는 고객이 회사로 다시 올지 안 올지에 대한 결정적인 요인이라 할 수 있다. 그것은 “우리는 진심으로 관심을 갖고 있다”는 것을 재차 강조하는 것이다.

고객서비스 문제의 해결로부터 최대의 이익을 얻기 위해서는 체계적이고 지속적인 고객서비스 회복과정을 구축하여야 한다. 앞서 살펴보았듯이 고객의 불평을 적극적으로 표출할 수 있도록 장려함으로써 고객서비스 문제를 식별하고, 이에 대해 신속하고 공정하게 대응해야 한다. 또한 이러한 회복 경험 및 고객의 이탈 경험으로부터 가능한 한 많은 것을 학습함으로써 고객서비스 실패의 원인을 탐색하여 시정함으로써 실패 없는 성공적인 고객서비스가 이루어져야 한다(〈그림 5〉 참조).



〈그림 5〉 고객서비스 회복전략

자료 : Tax, S. S. & Brown, S. W., "Recovering and Learning from Service Failure", Sloan Management Review, Fall 1998, p.79를 토대로 작성.

IV. 결론

지금까지 고객서비스에 관한 기본적인 이해와 함께 성공적인 고객서비스의 제공을 위한 전략 및 고객서비스의 실패에 따른 회복전략에 관해 살펴보았다.

고객만족의 경영시대에 기업의 경쟁력 확보를 위해서는 고객서비스가 매우 중요하므로 고객서비스 환경변화에 따라 기업의 대응전략도 달라져야 하며 동시에 고객서비스의 핵심을 파악해야 한다. 특히 초과수요에서 초과공급시대, 판매자 시장

에서 구매자 시장으로, 제품수명단축, 다품종 소량 생산 등이 고객의 소비형태를 다양화시키는 등의 서비스환경의 변화에 대응하여 현대기업들은 대고객서비스 향상을 기업의 생존과 직결하여 추진하고 있는 추세이다.

이미 여러 곳의 다양한 고객서비스를 경험했고, 그만큼 고객서비스를 평가하는 데 있어서 철저하고 최고인 고객을 대하는데 있어서 가장 중요한 것은 단 하나뿐이다. 고객서비스의 성공전략과 실패 사례에서 보았듯이 진정한 고객서비스의 제일원칙은 고객을 기준으로 생각하고, 준비하고, 제공함으로써 고객만족을 달성한다는 것이다.

아울러 서비스 기업은 고객서비스 실패로 인한 피해가 심각하다는 것을 충분히 인식하고 고객서비스 실패에 대하여 즉각적인 대처를 하여 고객서비스 실패로 인한 경쟁사로의 고객이탈과 부정적인 구전의사와 같은 피해를 최소화하기 위한 고객서비스 회복노력에 최선을 다해야 한다.

21세기 기업경영의 지표를 고객유지, 고객만족, 고객 수의 증가, 고객 매출의 증가, 고객 이탈 방지 등으로 하여 고객 가치에 의한, 고객 가치를 위한 경영을 수행해야만 경쟁우위를 지속적으로 유지할 수 있다는 점을 최고경영자들은 명심해야 한다.

참고 문헌

1. 광동성·강기두, 『서비스마케팅』(서울 : 동성사, 1999).
2. 김경덕·황재선, 『서비스 경영문화』(서울 : 학문사, 2000).
3. 김규현, “고객서비스훈련의 과정적 분석”, 『산업경제연구』, 한국산업경제학회, 제13권 제3호, 2000. 5, pp.327~337.
4. 김성혁·오익근, 『관광서비스관리론』(서울 : 형설출판사, 2001).
5. 김태구, “서비스 회복에 대한 고객만족의 연구 - 신뢰와 전환장벽에 대한 지각의 조절효과를 중심으로-”, 세종대학교 대학원, 석사학위논문, 2001.
6. 김형순, “서비스 회복전략에 관한 연구”, 『사회과학연구』, 배재대학교 부설 사회과학연구소, 제18집, 1999. 2, pp.7~30.
7. 박상수, 『관광서비스관리론』(서울 : 백산출판사, 2003).
8. 박정준 외 5인, 『관광과 서비스』(서울 : 대왕사, 2000).
9. 백기연, “로지스틱스(Logistics) 고객서비스의 실체와 개선방향”, 『로지스틱스연구』, 한국로지스틱스학회, 제3권 제1호, 1995. 12, pp.71~106.
10. 손대현, 『한국문화의 매력과 관광이해』(서울 : 일신사, 1992).
11. 이상춘, 『관광서비스론』(서울 : 신지서원, 1999).
12. 이수원, “실패된 서비스와 회복 만족간의 관계 연구 - 지각된 공정성을 중심으로”, 영남대학교 대학원, 박사학위논문, 2000.
13. 이유재, 『서비스마케팅 - 경쟁우위확보를 위한 고객지향적 사고 -』(서울 : 학현사, 1997).
14. 이진경, “카지노 서비스 마케팅에 관한 실증적 연구”, 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2001.
15. 조관일, 『서비스에 승부를 걸어라』(서울 : 도서출판 다음, 1999).
16. 캐런 킬랜드·키스 베일리 공저, 윤태영 옮김, 『고객서비스! -최상의 성공전략』(서울 : 도서출판 편앤런, 1996).
17. 한영권, 『관광서비스 경영실무 - 이론과 실제 -』(서울 : 미학사, 2003).
18. 허철선, “공정성 지각이 의료소비자의 재고의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 강릉대학교 경영·정책과학대학원, 석사학위논문, 2002.
19. A.M.A., “Report of the Definition Committee”, A.M.A., Journal of Marketing, 1960.
20. Berry, L. L., “Perspectives on the Retailing of Services”, in R. W. Stampfl and E. C. Hirschma ens., Theory of Retailing : Traditional and Nontraditional Sources, American Marketing Association, Chicago, 1981, pp.9~20.
21. Bessom, R. M., “Unique Aspect of Marketing Services”, Arizona Business, Nov. 1973.
22. Homans, G. C., Social Behavior : Its Elementary Forms, New York : Harcourt Brace and World, 1961.
23. Jan, Carlzon, Moment of Truth, Balliger Co., 1987.
24. Keaveney, S., “Customer Switching

- Behavior in Service Industries : An Exploratory Study” , Journal of Marketing, 59, April 1995, pp.71~82.
25. Kotler, P., Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control, 7th ed., Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1991.
 26. Lilienthal, Sonja K., “Service Recovery in Service Contexts : An Investigation of the Veracity of the Recovery Paradox” , Unpublished Doctoral Dissertation, Ohio State University, 1997.
 27. Stanton, W. T., Fundamentals of Marketing, 7th ed., New York : McGraw-Hill, 1984.
 28. Tax, S. S. & Brown, S. W., “Recovering and Learning from Service Failure” , Sloan Management Review, Fall 1998.
 29. Weun, Seung Goog, “Service Failure and Service Recovery : Impacts on New Customer Relationships” , Unpublished Doctoral Dissertation, Alabama University, 1997.