

인적서비스 역량을 통한 항공객실서비스 실패 회복 전략 방안

(Service Failure Recovery Strategies through Human Service Capability: A Case Study of Airline Cabin Service)

김 윤 진^{1)*}
(Kim Yoon-Jin)

요 약 본 연구는 항공객실서비스의 인적서비스 역량에 따른 국내 항공사의 서비스 실패 사례를 분석하여 서비스 회복 방안 및 항공객실서비스 품질을 향상시킬 수 있는 대응절차와 전략방안을 제시하였다. 항공사의 물적서비스와 인적서비스에 따른 서비스 실패는 고객의 이탈을 가져올 수 있고 기업의 수익성 향상에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 그러므로 고객만족을 위해 서비스 실패 상황이 발생 시 신속한 대처를 통한 회복의 노력을 기울여 고객 불만이 재발되지 않도록 해야 한다. 특히 항공객실승무원에 의한 서비스 역량은 고객 평가와 밀접하게 연관되어 있으며, 객실서비스 회복을 위한 인적서비스 역량은 고객만족도에 매우 긍정적인 영향력을 가지고 있다. 따라서 항공객실서비스의 고객 불만사례 원인을 분석함으로써, 서비스 실패가 발생했을 때 효과적이고 신속한 객실승무원의 대응전략을 찾을 수 있다. 이를 통하여 기업은 고객의 기대가치를 회복하고 고객과 지속적이고 우호적인 관계를 유지함으로써 고객충성도를 이끌어낼 수 있다.

핵심주제어 : 서비스 실패, 서비스 회복, 인적서비스 역량, 항공객실서비스품질

Abstract The purpose of this study is to explore ways of service recovery and procedures through the service failure cases depending on the employee capacity that leads to improving quality of the airline cabin service. This study was tested using the failure case of airline in Korea. Since interrupting and discontinuing of customer service affect customer defections, customer satisfaction must quickly respond to the service's error situation. The service of the cabin crew is closely related to the customer's evaluation, the direct connection. Customer's objectives are to meet employee needs for service recovery and to recognize and analyze customer perceptions of human resources services, restore customer expectations and maintain contracts with customers. Therefore, this study proposes a set of strategies for effectively preventing and responding to customer related service failure in the airline cabin service.

Key Words : Airline Cabin Service Quality, Human Service Capability, Service Failure, Service Recovery

* Corresponding Author : ynjnn@naver.com
Manuscript received October 3, 2018 / revised October 13,
2018 / accepted October 17, 2018

1) 인하공업전문대학 항공운항과, 제1저자

1. 서 론

오늘날 서비스산업의 경쟁력과 발전에 중심이 되는 고객과의 우호적인 관계는 동종 기업 간의 경쟁우위 요인이 되고 있으므로 기업은 고객만족을 위한 대응과 서비스 실패 및 회복에 최선을 다하고 있다. 이러한 관점에서 서비스 실패와 회복에 대한 선행연구는 서비스품질과 고객만족의 관계에 대하여 주로 이루어져 왔고 특히, 고객과의 관계에 초점을 둔 고객만족 향상에 대한 연구가 지속되었다. 고객과의 관계에 초점을 두고 있지 않은 기업은 종종 고객을 정확히 파악하지 못하여 고객의 이탈을 경험함과 동시에 새로운 고객을 유치하는 데 주력해 왔다 [1]. 기업이 신규고객에게 관심을 집중시키게 되면 고객을 장기적으로 유지시키기 어려운 수단(단기적 촉진, 가격할인 또는 광고)에만 의존하는 자기 함정에 쉽게 빠져들 수 있어 장기적인 측면에서의 고객관계 형성은 어렵게 된다. 반면에 장기적인 측면에서 고객과의 관계 형성 전략(Relationship Strategy)을 채택하게 되면 고객의 변화하는 욕구와 기대를 보다 잘 이해하게 되어 충족시킬 수 있다[2]. 그러므로 장기적인 관계 유지를 위하여 고객관계 관리를 어떻게 할 것인가에 대한 관점은 기업의 중요한 전략요인이 될 수 있다.

기존의 연구들은 고객만족의 형성과정과 만족 이후의 태도 및 행동 변수를 중심으로 한 연구가 주를 이루었다. 관련 내용을 살펴보면, 소셜커머스 만족이 구매자의 구매 후 행동인 구전의도와 재구매의도에 미치는 영향들을 분석한 결과 소셜커머스 사이트 신뢰와 판매자 신뢰 역시 고객 만족을 증가시키며 다시 고객의 소셜커머스 만족은 구전의도와 재구매의도에 유의한 영향을 주는 것으로 제시되었다[3]. 항공사 고객만족 관점에 관한 연구에서는 서비스 지각품질, 고객만족, 항공사에호도 등을 태도변수로서 항공사의 시장지향적 경영에서도 그 중요성을 인식할 수 있으며, 항공사에호도(Loyalty)는 기업에 대한 충성도로써 고객의 일관적인 선호성향을 의미한다[4]. Capodagli and Jackson[5]은 불만족 고객이 잠재고객에게 미치는 영향을 다음

과 같이 설명하고 있다. 불평 또는 불만족한 고객 1명은 불만족하지만 불평하지 않는 26명과 같은 수치를 강조하면서 불만족스러운 고객은 잠재고객에게 자신의 부정적인 경험을 전달함으로써 기업의 이미지에 부정적인 영향을 미치게 된다. 제시된 바와 같이, 고객만족의 결과 변수 및 효과는 기업의 지속적인 성장과 수익성에 매우 중요한 영향을 미치므로 기업의 서비스에 만족한 고객은 재구매를 통해 충성고객이 되며 만족한 고객의 구전효과는 신규고객을 창출할 수 있다. 반면에 고객 불만족은 고객 본인뿐 만 아니라 주변의 잠재고객도 잃게 되므로 보다 중요하게 다루어져야 한다.

항공운송 산업에서도 일반 서비스 산업과 마찬가지로 고객만족 극대화과 수익증대를 위해 다각적인 노력을 기울이고 있다. 특히 고객과 가장 직접적이고 긴밀한 접점에서 발생하는 항공객실서비스품질은 항공사간 중요한 경쟁 요소로 평가 된다[6-7]. 항공객실서비스품질은 고객이 항공여행을 하는 동안 기내에서 제공된 서비스에 대해 고객이 평가하는 것으로 항공서비스를 제공받는 과정에서 고객이 느낀 만족, 불만족과 목적지에 도착 이후 느끼는 전반적인 경험에 의해 만족과 불만족으로 구분한다[6]. 고객은 자신이 경험한 불만족 서비스에 대하여 다른 주변 사람과 해당 경험의 정보를 교환할 수 있기 때문에 부정적인 경험을 갖게 된 고객은 기업 이미지에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 불만 고객의 특성과 성향 및 요구사항을 파악하여 단기적으로는 고객과의 관계를 개선시키고, 장기적으로는 항공객실서비스 제공과정에서 발생한 서비스 실패를 회복함으로써 직원과 고객간의 긍정적인 관계 형성을 통한 서비스품질의 지속성과 신뢰성을 구축해야 된다. 특히, 항공객실서비스는 기내에서 객실승무원의 인적서비스가 가장 직접적으로 전달되므로 접점에서 승무원의 역량은 중요한 경쟁 요소 중 하나로 평가되고 있다. 그러므로 실패 사례를 분석하여 고객응대 방안의 표준화된 매뉴얼 등도 접점의 객실승무원에게 제공되어야 한다. 따라서 서비스 실패에 대한 효과적인 회복 노력은 항공사의 긍정적인 이미지 구축과 수익 향상에 필수적 요인

으로 볼 수 있다.

본 연구는 항공객실서비스 고객 불만 사례를 기반으로 원인을 파악하여 서비스 회복에 필요한 객실승무원의 효과적인 대응절차를 마련하고자 한다. 이를 통해 항공객실서비스를 전공하는 학생들과 객실승무원들은 실질적인 고객요구사항을 이해하고 서비스대응능력을 함양시킬 수 있어야 한다. 그러므로 항공객실서비스 실패와 효과적 회복 절차를 통해 항공객실서비스 및 항공사 서비스 품질을 향상시키고 궁극적으로 항공사 경쟁력 향상에 기여할 수 있다.

2. 이론적 배경

2.1 항공객실서비스 실패와 회복

항공운송 서비스 산업에서의 고객의 만족도 측정과 서비스 실패 및 회복에 대한 연구는 지속적으로 이루어지고 있으며 기존의 선행연구는 Parasuraman et al.[8]이 개발한 SERVQUAL 모형을 항공 산업의 특성에 맞게 수정하여 사용하였다. 항공객실서비스는 항공사에서 제공하는 물적·인적 서비스에 대하여 고객이 기내에서 서비스를 받기 전에 기대했던 서비스(Expectation)와 실제 제공 받은 후에 느끼는 정도(Performance)에 따라 항공객실서비스 품질 간 차이가 발생하게 된다[6]. 기대서비스와 실제 서비스 간의 차이가 크게 발생하게 되면, 불만족한 서비스로 평가될 수 있으므로 차이(Gap)를 줄이기 위한 다양한 전략을 모색하게 된다. 서비스 품질은 고객 만족도를 높이는 것으로 나타나고 있으며, 탁월한 서비스 품질은 현재의 고객을 유지하는 방어적 효과(Defensive Effect)와 새로운 고객을 유인하는 공격적 효과(Offensive Effect)를 가짐으로써 고객 유지율을 높이며, 그 결과 수익성을 높이게 된다[9]. 서비스 접점에서 소비자는 서비스 실패를 기대하지 않기 때문에 평가 기준은 성공에 맞춰져 있다. 그러나 기대에 비해 서비스 실패가 발생하게 되면 고객들은 자신이 입은 손실(피해)보다 서비스 실패 자체를 과대평가하므로 실패로 인한 손실보다 더 큰

보상을 요구하기도 한다. 서비스 실패의 심각성은 발생한 실제 상황에 대하여 고객이 지각하는 심각성의 정도에 대한 것으로, 경미한 것에서부터 심각한 것까지 매우 다양하며, 서비스 실패 문제가 심각할수록 서비스 회복은 더욱 어렵게 된다[10-11].

2009년도 “유나이티드 항공사는 기타(Guitar)를 부숴놔요” 라는 동영상은 기업의 이미지 관리 실패의 대표적인 사례이다. 미국 유나이티드 항공사(United Airline)를 이용한 한 고객이 자신의 기타(Guitar) 줄이 끊어진 것을 알고 불만을 제기하였으나 항공사에서는 고객의 요구에 대응하지 않다가 고객이 유튜브에 올린 영상으로 인하여 전 세계의 고객들로부터 질타를 받은 후에 고객에게 사죄하였다. 이는 서비스 실패에 대한 빠른 대응의 중요성과 필요성을 보여주는 사례로 기업이 인식하지 못하고 있는 동안, 한 고객에 의한 기업의 부정적인 평가가 많은 사람들에게 주는 영향력을 보여줌과 동시에 서비스 실패에 대한 회복이 얼마나 어려운가를 일깨워주었다.

항공객실서비스는 항공서비스 중 고객과 가장 가까운 접점에서 발생하고, 물적·인적서비스요인으로 구성되어 있으며, 시간적 이동 흐름에 따라 이륙전, 비행중, 착륙 및 기타서비스의 3단계로 분류할 수 있다[12]. 특히, 객실승무원의 인적서비스 요인이 가장 크게 작용하는 비행 중 객실서비스는 기내라는 공간에서 고객 만족과 불만족 사례가 가장 빈번하게 발생하는 서비스 접점 단계이다. 항공기, 기내식, 기내 오락물, 면세품 등은 고객에게 정형화된 형태로 서비스가 제공되지만, 객실승무원의 수행능력에 따라 고객이 느끼는 만족도는 비정형화된 형태이므로 항공사 만족도와 제공된 서비스에 대한 만족도 간에는 차이가 발생하게 된다. 그러므로 서비스 실패와 회복에 대한 고객 평가는 직원의 역량에 따라 좌우된다고 볼 수 있으며, 항공사 객실서비스 품질을 결정하는 서비스 실패와 회복의 핵심요소라고 할 수 있다[11].

서비스 실패에 관한 품질관리 분석 방법인 RCA(Root Cause Analysis)는 단계별 문제해결 접근법으로써 이를 분석하는 과정에서 브레인스토밍(Brainstorming), 5-whys, 피쉬본 다이어그램

램(Fishbone Diagram), 인과관계도(Cause and Effect Diagram) 등 다양한 품질 개선 도구들을 이용하고 있다[13]. 일반적으로 RCA는 기계적인 생산 프로세스의 잠재적인 문제들을 확인하기 위하여 개발되어 화학, 항공, 원자력 등 여러 분야로 확산되었으며, 특히 의료 분야의 실무 개선, 위험 관리, 목표 조정의 근본적인 원인을 파악하고 안전 시스템 오류를 해결하기 위한 솔루션을 제공하고 있다[14]. 이는 서비스 실패에서 발생하는 문제의 잠재적인 근본 원인을 파악하여 실무개선 및 해결책을 위한 전략을 제시하는데 매우 효과적이라고 할 수 있다. 서비스 실패에 대한 효과적인 회복 및 문제 해결 접근 방안으로 고객들을 만족시키지 못한다면 고객들의 믿음을 쇠퇴시키고, 고객들을 상실하고, 부정적인 구전을 야기하며, 부정적인 여론을 조성하고 결국에는 서비스를 수행하는데 드는 직접적인 비용을 초래한다[15]. 그러므로 항공객실서비스는 객실승무원과 고객 간의 상호작용을 통해 접점에서 발생함을 고려할 때 다양한 사례별 연구를 통해 근본적인 원인을 찾고, 실패를 예방할 수 있는 운영전략을 구축하여 고객의 불만을 해소해야 한다. 그리고 고객만족도 향상과 긍정적인 기업의 수익성 성과를 위해 항공객실서비스는 실패에 대한 적극적인 서비스 회복 노력이 필요함을 인식해야 한다.

2.2 인적서비스 역량과 고객관계

항공객실서비스품질의 인적서비스 요인은 객실승무원에 의한 무형적 서비스의 대표적 자산으로써, 고객의 기대와 경험에서 오는 결과에 따라 항공사에 대한 전반적인 이미지를 형성하는 중요한 요소이며, 고객의 행동 의지까지 연결될 수 있다[16]. 즉, 제공자-고객과의 접점에서 발생한 서비스 품질은 항공사 이미지에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기내 접점에서의 상호작용 중요성은 항공사의 발전에 영향을 주는 기준으로 평가되고 있다[16]. 이처럼 항공객실서비스품질과 서비스 실패 및 회복에 대한 객실승무원의 서비스, 친절성, 문제해결능력은 기내에서 고객과의 상호작용을 통해

항공객실서비스품질을 평가하는 핵심적인 사항으로 인식되고 있으며, 나아가 기업의 이미지에 대한 전체적 평가와 성공 여부를 결정짓는 요소라고도 할 수 있다.

직원의 역량, 고객관계와 연관된 선행 연구를 살펴보면, 서비스 전달은 직원과 고객 간의 상호작용 중에 일어나고, 직원의 태도와 행동은 고객의 서비스 지각에 영향을 미칠 수 있으므로 직원 참여는 품질경영 실천의 성공 열쇠이며, 서비스 품질에 대한 고객의 평가에 유의적 영향을 줄 수 있다. 고객은 직원과의 대면을 통하여 서비스의 품질에 직접적인 영향을 받으므로 직원의 태도나 역량은 서비스 품질 평가에 영향을 미치게 되며[17-18], 서비스 직원의 언어적·비언어적 커뮤니케이션 능력은 고객 만족에 유의적인 영향을 준다고 제시하였다[19]. 다른 선행연구에서는 인적서비스 역량과 고객관계에 대해 서비스접점을 “서비스 환경에 있어서 대인간의 직접적인 대면(Face-to-Face) 상호작용”으로, 고객과 서비스 종업원과의 “인간적 상호작용”으로 정의하였다[20-21]. 고객 충성도 유지와 효과적인 복구 전략을 위한 연구에서는 서비스 실패의 위험이 고객 만족, 부정적인 입소문(WOM) 및 고객 충성도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관리자 및 직원의 역량에 의한 5가지 회복 조치(책임 수용, 수정, 보상, 사과, 서면 후속 조치)가 효과적이며 고객만족도에 중요한 영향을 미친다는 것을 나타냈다[22]. 또한 직원의 역량 강화의 중요성을 인식하고 고객 지향적인 회복방안을 제안하여 지속가능한 고객만족과 고객관리 유지 구축을 위한 직원 역량 지원의 중요성에 주목해야 할 것이다[23]. 이들 선행연구의 공통적인 관점은 다음 두 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 고객과 서비스 제공자는 인간적 상호작용이 필요한 밀접한 관계이며, 둘째 직원 역량은 기업의 인적서비스 자원으로써 서비스 품질을 향상시키는 대표적인 요인이라 할 수 있다. 그러므로 조직차원에서 직원의 역량 강화를 위한 교육훈련, 충분한 보상 및 직원을 중요한 자산으로 인정하는 윤리적 조직문화 구축 등에도 중점을 두어야 할 것이다.

3. 연구 내용

3.1 연구 방법

본 연구는 항공객실서비스 중에서 인적서비스로 인하여 발생한 서비스 실패 사례를 중심으로 서비스 실패 원인을 분석하였다. 또한 서비스 회복을 위한 객실승무원의 역량에 따른 대응절차와 고객만족도를 향상시킬 수 있는 해결방안을 도출하였다.

연구대상은 2016년 01월부터 2017년 12월까지 국내 K항공사의 탑승객 중 객실서비스에 불만족한 고객들의 고객서신 98개 내용을 표본 사례로 선정하였다. 사례 분석의 기준은 국가직무능력표준(NCS) 항공객실서비스 프로세스를 적용하였으며 항공객실서비스 실패 유형은 Table 1과 같이 선행연구에서 사용된 분류표를 적용하였다[7]. 사례는 유형별로 서비스 업무 대응 미흡, 물적 서비스제공 미흡, 인적 서비스 미흡, F&B 서비스 미흡, 특수고객 및 상황대처미흡 5가지로 구분하였다.

98개의 사례 가운데 직원의 역량에 따른 인적서비스 미흡 사례 15개의 구체적인 불만 원인을 분석하고, 서비스 회복을 위한 대응절차와 해결방안을 도출하였으며, 대표 사례를 선정하여 서비스 회복 절차를 제시하였다.

Table 1에서 제시된 총 14개의 항공객실서비스 프로세스별 고객 불만사례는 기내안전관리(1건)를 제외한 고객탑승 및 이륙 전 서비스, 비

행중서비스, 응급환자대처, 객실승무원관리, 기내음료서비스, 고객만족서비스, 항공서비스 매너는 각 2건으로써, 8가지 항목에서 고르게 분포하였음을 알 수 있다. 고객 탑승 전 준비, 착륙 전 서비스, 착륙 후 서비스, 고객하기 후 관리, 항공서비스 업무기본 및 항공 기내방송 업무에 대한 6개의 항목은 관련 사례가 없어 본 연구에서는 제외하였다. 그리고 항공객실서비스프로세스로 분류하여 선정된 사례에 대해 원인분석, 대응절차 및 문제해결방안 등을 각 단계별로 접근하여, Table 2 - Table 9와 같이 제시하였다.

3.2 사례분석 및 결과

Table 2는 항공객실서비스 안전관리 불만 사례이다. 고객은 식사 이후 승무원을 호출하여 두 번째 맥주를 요청하였고 승무원은 ‘기내에서는 술이 빨리 취하므로 과음하시면 안 됩니다’라고 안내했다. 승무원의 말에 해당 고객은 주변 고객들의 시선이 자신에게 집중된 것을 인지하고 무안했으며 결국 마음이 상한 고객은 물조차 부탁하지 않았을 뿐만 아니라 승무원의 말투나 딱딱한 표정 또한 14시간의 장거리 비행을 불편하게 만들었다. 이와 같은 음주고객에 대한 응대는 개인의 차이가 매우 크고 통제실패로 인해 안전관리가 실패하게 되는 경우가 많다. 항공사 운송약관에 알코올음료 제공에 대한 기준을 명시하였으므로 고객들이 사전에 인지할 수 있도록 안내할 필요가 있다. 이는 추후 있을지

Table 1 Comprehensive Airline Cabin Service Failure Cases Review

Service Unit of NCS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
SVC Fail Type	Service response	4	1	1	6	3	1			4	2	1		5	5	33
	Physical services	2	1	3	2					2	1	3		1	1	16
	Human services	1		2	2				2	2	2			2	2	15
	F & B service				11											11
	Special care PAX situation	2			13		1			2				1	4	23

A: Airline cabin safety management, B: Preparation before take off, C: Airline cabin service before take off, D: Airline service during the flight, E: Airline cabin service before landing, F: Airline cabin service after landing, G: Maintenance After the passengers deplane, H: Emergency patient management, I: Cabin service management, J: In-flight beverage service, K: Airline service management, L: In-flight announcement, M: Airline customer satisfaction, N: Airline service manners

[7] 재인용

모를 행동의 가능성을 예방하기 위함이므로 예방조차라고 할 수 있다. 따라서 기내 안전관리에 대한 필수적인 규정은 고객에게 정확히 안내함으로써 안전 운항을 위한 동의와 협조가 필수임을 인지시켜야 한다. 사례와 같이 서비스 전달과정에서 감정적인 오해가 생기지 않도록 주의하여 서비스를 제공해야 한다. 객실승무원의 깊은 관심과 안전 대응 매뉴얼 준수 및 이행이 사전에 이루어진다면 서비스 실패를 예방할 수 있을 것이며, 해당고객과 주변고객의 불만을 최소화할 수 있을 것이다.

Table 3은 항공기 이륙전 서비스 사례이다. 아이와 함께 인천행 항공편에 탑승한 고객은 이륙 전 승무원에게 어린이 탑승기념품을 요청했다. 승무원은 “원래 갓난아기에게는 주지 않으나 하나 남아 있어서 드린다.”는 불필요한 말로 고객의 기분을 상하게 했다. 그 후 고객은 바빠

보이는 승무원을 위해 식사트레이를 주방에 가져다주었으나, 승무원은 “거기에 두고 가세요.”라고 말하며 고객에게 무안함을 주었다.

해당 사례는 유아 동반고객과 같은 특수고객의 사례로써 어린이 탑승기념품을 제공하는 과정에서 객실승무원의 부주의한 언행과 공손하지 못한 자세에서 고객 불만이 비롯되었다고 할 수 있다. 이러한 경우, 항공사 규정에 따라 만2세-12세 미만 어린이 탑승기념품에게 서비스하지만 유용한 경우 사무장에게 보고한 후 제공이 가능하므로 고객의 의도를 파악하기 위해 경청한 후 요구사항을 재확인해야 할 것이다. 양해를 구해야 할 경우, 서비스 규정과 제공방법에 대해 설명하여 고객의 이해를 도와야 하며 제공 과정에서 오해가 생기지 않도록 충분히 배려하여 응대하도록 한다.

Table 2 Recovery Strategies of Airline Cabin Safety Management

Analyzing Problems	Trouble Shooting Procedure	Solutions
<ul style="list-style-type: none"> Service without checking passengers' drinking conditions. Didn't consider that passenger might be ashamed when guiding the drinking rule. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Listen and understand passenger conditions 2) Guide Drinking restrictions 3) Report the situation to the Purser 4) Keep take care the passenger 	<ul style="list-style-type: none"> It is essential to guide drinking restrictions but with polite manner and sufficient explanation. Check the drinking conditions directly to the passenger.

* **Airline Regulations:** When serving alcoholic beverages, guide the drinking restriction.

Table 3 Recovery Strategies of Airline Cabin Service Before Take off

Analyzing Problems	Trouble Shooting Procedure	Solutions
<ul style="list-style-type: none"> Used unnecessary expressions to offend passengers. Didn't express appreciation to passengers for their actions for flight attendants. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Listen and understand requirements 2) explain and make them understand the regulations 3) Report the situation to the purser and provide alternative services 4) express appreciation and support 	<ul style="list-style-type: none"> Explain that the Child give-away is provided for the age of 2 to 12 and provide an alternative service. Ensure that Special Handling Request accurately identifies the number of child passengers so that they can be delivered. When guiding passengers, use polite language to inform them that we understand the passenger's position and ensure that they are not offended.

* **Airline Regulations:** Child give-away is provided between the ages of 2 and 12.

Table 4는 항공객실 비행 중 발생한 서비스 사례이다. 해당 고객은 면세품을 주문하였으나 승무원은 다른 물품을 가져오는 실수를 하여 원래 물품으로 바꿔 준 사례이다. 이후 승무원을 기다리던 고객은 영수증을 확인하게 되었고 주문한 물건보다 가격이 비싼 다른 면세품이 기재되어 있었다. 고객은 승무원에게 상황을 설명하였지만 승무원은 사과의 말없이 추가된 금액의 환불과 주문한 물품만을 전달하고 자리를 떠났다.

면세품 판매 시 직원의 실수에 따른 고객의 불편에 관련된 사례로, 이와 같은 상황 발생 시 객실승무원은 실수에 대해 즉시 사과하여, 고객의 피해가 최소화 될 수 있도록 신속하게 문제를 해결해야 한다. 특히, 금전과 물품이 거래되는 기내판매는 담당승무원들이 매 순간 신중하게 판매하여 고객응대 시 전달과정에서 소홀함이 없어야 하며, 실수로 인해 고객 불편이 발생하지 않도록 주의해야 한다. 만일 문제가 발생할 때에는 해당고객에게 진심어린 사과를 드리고, 객실 관리자에게 이를 보고해야 하며 담당 클래스 승무원들과 조치사항에 대한 정보를 공유하여 차후 서비스 제공시, 고객 불편이 재발하지 않도록 주의해야 한다.

Table 5는 항공객실에서 발생한 응급환자 관리에 대한 사례이다. 몸이 불편한 고객 응대와 부적절한 승무원 태도의 지적사항에 관련된 내

용으로 고객은 기내식을 먹은 후 두드러기와 호흡곤란, 열로 인해 힘이 들어 승무원에게 기내에서 어떤 조치를 해야 하나고 물어보았으나 승무원은 할 수 있는 게 없다고 하였다. 그래서 얼음 팩을 요청하여 열을 내리고 있었는데 얼음 팩이 다 녹아 교체해달라고 해도 귀찮은 표정을 지었고, 고객의 상태에 대해 관심조차 보이지 않았다. 호출 벨을 눌러 도움을 요청하였을 때 중국인 현지 승무원이 와서 의사소통도 제대로 되지 않았다. 고객은 알레르기로 인해 위험한 적이 있어 걱정했지만 승무원은 관심을 가지지 않고 수다를 떠는 모습을 보였다.

고객의 건강과 안전에 관한 상황으로써, 고객의 건강에 관한 문제가 발생한 경우는 모든 업무의 최우선 순위로 두고, 상태의 경중을 떠나 신속한 대응으로 초기에 응급처치를 해결해야 한다. 지속적으로 상태 점검과 기록을 통하여 고객이 안정된 심신을 유지 할 수 있도록 도와야 한다. 또한 객실승무원이 고객안전을 위한 업무를 수행하기 위해 항공기에 갖춰진 비상장비와 구급약품을 이용해 필요한 조치를 할 수 있는 지식과 능력을 갖춰야 하며, 항공사는 이를 위해 소정의 교육훈련을 실시해야 한다. 향후에 객실승무원의 안전 및 응급상황대처능력 제고를 위한 자격취득을 의무화해야하는 부분도 고려해야 한다.

Table 4 Recovery Strategies of Airline Cabin Service During The Flight

Analyzing Problems	Trouble Shooting Procedure	Solutions
<ul style="list-style-type: none"> Sale of duty-free goods in a careless manner. Lack of apology for mistakes 	<p>[Mistake during service]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Listen and understand requirements 2) Acknowledge mistakes and apologize 3) Corrections 4) Alternative services 5) Continuous attention <p>[On Service Request]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Listen 2) Identify exact needs 3) Provide accurate and rapid service <p>[Lack of service product requested]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Apology & Explain 2) Provide alternate services & Apologize once again 	<ul style="list-style-type: none"> The Crew ensures that the goods and quantities requested by passengers are accurate when selling duty-free goods. After the calculation, check with the customer carefully to ensure that the calculation matches the one on the receipt. If a mistake occurs, the cause must be identified and the crew must acknowledge the mistake quickly and make a sincere apology. Effort must be made quickly to resolve the issue and to meet the original passenger requirements.

Table 5 Recovery Strategies of Emergency Patient Management

Analyzing Problems	Trouble Shooting Procedure	Solutions
<ul style="list-style-type: none"> Poor and unkind look at patient passenger follow-up. Poor communication with local cabin crew 	<ol style="list-style-type: none"> Determine emergency status of passengers Collect medical information Guide on onboard allergy medicines After consent of passengers Follow-up measures such as replacement of additional ice bags 	<ul style="list-style-type: none"> When applying for patient passenger, respond with a serious look and empathy Provide continued attention and service appropriate to the condition of the passengers In-flight or snack food must be explained in advance <p>[In case symptoms are critical] Conduct a doctor paging immediately.</p> <p>[In case of minor symptoms] Ask if you are in good condition and explain the ingredients and medications you need, since there are usually such allergy symptoms on board as an allergy medication is in the airplane</p>

Table 6 Recovery Strategies of Airline Cabin Service Management

Analyzing Problems	Trouble Shooting Procedure	Solutions
Careless attitude of service and lack of response.	<ol style="list-style-type: none"> Tell the passenger that noise is due to seat characteristics Provide earplugs and eye patches Inform the reason why snack is not provided and provide alternative service what they need. 	<ul style="list-style-type: none"> Special attention is paid to passengers who rest in vulnerable seats due to aircraft structure Excessive service must be avoided for passengers who wish to rest. Care must be taken when servicing nearby passengers. Sufficient explanation and alternative service is required for non-service.

Table 6은 항공객실 승무원리 사례이다. 고객 응대 시 객실승무원의 부주의로 인한 고객 불만을 초래한 내용으로 출발 전부터 1시간 대기과 좌석 취소 등의 문제로 이미 기분이 상한 상태에서 탑승을 한 고객은 목적지 도착 후 업무 일정이 많아 기내에서 식사를 하지 않고 대신 잠을 자려고 하였다. 하지만 승무원이 계속해서 기내식 카트로 좌석을 치고 지나가서 잠을 잘 수가 없었다. 눈치를 챈 한 승무원이 와서 안대와 귀마개를 주며 사과하였으나 이미 잠도 깨고 배가 고파 스낵을 요청하였지만 야간 비행이라 스낵이 없다고 하여 잠도 못 자고 배고픈 상태로 여행을 마치게 되었다.

이 경우, 야간 비행 중 서비스를 하는 객실 승무원이나 좁은 기내상황에 따른 주변 고객들의 부주의로 인해 고객 불편이 종종 발생할 수 있으므로 통로 이동시 각별히 주의해야 한다.

또한 주변 고객은 대부분 휴식 중임을 고려하여 깨있거나 도움을 요청하는 고객의 요구에 촉각을 세우고 대체서비스를 간구해야 한다. 그리고 동일한 실패가 발생하지 않도록 사전 예방이 중요하며, 승무원의 실수로 인해 발생한 경우는 신속하게 사과한 후 고객의 안정과 건강을 먼저 살펴야 한다.

Table 7은 기내음료서비스 제공과 관련한 사례로, 고객이 주스의 종류를 문의하자 승무원은 “구아바 주스”라고 단답형 대답과 짜증이 가득한 표정을 지었다. 고객은 다른 주스에 대해 또 다시 물어보았으나, 승무원은 “파인애플 주스”라며 또 단답형으로 대답했다. 그 후 승무원이 고객의 팔을 치고 지나갔고 착륙 후 하기 인사를 할 때에도 고갯짓으로 인사를 하는 등 불쾌감을 가중시켰다.

일반적으로 고객은 항공여행 중 객실승무원

Table 7 Recovery Strategies of In-Flight Beverage Service

Analyzing Problems	Trouble Shooting Procedure	Solutions
Inappropriate Service Conversations and Attitudes	[Drinking Service] 1) Listening courteously 2) Food and beverage explanation 3) Service provided [Contact with Passengers] 1) Immediately apologize & identify the status of the passengers 2) Apologize and pay attention again.	Suitable naming and positive tone must be used in service standard attitude, must be responded in accordance with the service policy, which states that 'No cutting words, jargon, and business terms are not allowed' in the event of passenger service

Table 8 Recovery Strategies of Airline Customer Satisfaction

Analyzing Problems	Trouble Shooting Procedure	Solutions
Poor and cliché apology for mistakes	1) In-flight meal service description and apology 2) Provide alternative meals 3) Serve with drinks with meals	<ul style="list-style-type: none"> • In particular, if they are a frequent flyer, you should be more interested and responsive to the passenger. • In-flight meal service, Cross check is carried out. • In the event of a mistake, make an immediate apology and offer sincere service. • Carry out alternate service requested by passengers

이 제공하는 다양한 음료의 종류와 서비스에 대한 호기심과 서비스 제공에 대한 기대 욕구가 있다. 객실승무원은 이러한 고객의 요구사항과 기대를 충족시킬 의무가 있으므로 매 순간 고객의 주문을 응대할 때, 제공하는 식음료의 종류에 대해 구체적으로 설명하고, 친절하게 응대하며 서비스 표준 동작에 맞는 예절바른 자세를 유지해야 한다. 특히 승무원의 반복된 유사 서비스, 시차 부적응, 만석(full booking)등의 이유로 고객 응대에서 오는 피로도도 인해 고객에게 전달하는 과정에서 실수가 없도록 하고 매너리즘에 빠져 고객 만족도를 하락시키지 않도록 서비스마인드를 고취시켜야 한다.

Table 8은 항공객실 고객만족서비스 사례이다. 고객은 항공사를 자주 이용하는 상용고객(high miller)회원으로써, 기내식 제공 시점에 가운데 좌석에 앉은 고객에게 양쪽 기내 통로의 승무원 모두 기내식을 잊고 제공하지 않았다. 나중에서야 기내식을 제공하지 않은 것을 눈치를 챘으나 바로 대응하지 않고 수군거리는 태도를 보였다. 고객은 마치 자신이 잘못된 것 같은

기분을 느끼게 되었으며, 승무원이 교대로 사과를 하는 모습에서 마음이 풀리기는커녕 모욕감을 느끼게 되었다.

고객 응대 시 객실승무원의 부주의로 인해 고객 불만을 초래한 사례로써, 항공사 상용고객은 일반적으로 항공여행 중 존중받고 인식해주시길 바라는 고품격 서비스에 대한 기대심리가 있다. 객실승무원은 이러한 고객의 요구사항과 기대에 충족시킬 의무가 있으므로 고객 탑승 전, 탑승 고객 정보를 통하여 주요고객임을 기억하고 서비스 제공시 조금 더 주의를 기울일 필요가 있다. 비행 중 응대 시에는 예절바른 자세를 유지하고 고객의 직함과 성명을 기억하는 인식서비스를 통해 세심한 서비스를 제공한다. 또한 기내식음료 서비스에서는 두 명 이상의 승무원이 서비스 제공 전체의 진행에 대해 빠뜨린 부분이 없는지 상호 교차 확인하며 순차적으로 서비스를 진행함으로써 불만을 사전에 예방할 수 있을 것이다. 이러한 실패가 발생하지 않도록 사전 예방이 중요하며, 객실사무장과 협력하여 서비스회복을 위한 적극적인 방법을 지원해야 한다.

Table 9 Recovery Strategies of Airline Cabin Service During The Flight

Analyzing Problems	Trouble Shooting Procedure	Solutions
<ul style="list-style-type: none"> • Double use of honorific. • Correct Object target requires in service dialogue 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Practice the proper conversation 2) Use the correct honorific term for personal touch with passengers 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiarize yourself with and practice correct service dialogue : Honorific refers to a person when an object is used together in a single sentence. Practice converting people into main characters and practicing conversation in an age-appropriate manner to allow natural conversation with passengers on personal touch. In addition, use appropriate honorific terms for passengers rather than their fellow crew to communicate with them.

Table 9는 항공객실 서비스매너 사례이다. 고객은 승무원과의 대화에서 경어 사용에 불편함을 느낀 사례로 승무원은 “말씀하신 기내식은 없으십니다.” 라고 사물을 높였으며, “찾으시는 승무원은 없으십니다.” 라고 부적절하게 사물에 대하여 존칭을 하였다. 고객은 대화를 할 때 경어 및 존칭어를 정확하게 사용하면 더욱 신뢰되는 여행을 할 수 있을 것이라고 느꼈다.

이 사례는 객실승무원의 응대 대화에 대한 불만 내용으로, 객실승무원은 고객과의 기본대화에서 요구되는 존칭어 사용을 올바르게 표현할 수 있어야 한다. 기내는 협소한 공간이므로 항공여행의 불편함을 초래하지 않도록 상호 배려하고 매너를 지켜야 한다. 객실승무원은 고객응대 시에 항공서비스 표준 동작에 맞는 예절바른 자세와 적절한 대화구사능력이 필요하며, 외국어실력을 배양하여 국제적 서비스 역량에도 신경 써야 한다.

지금까지 8개 사례에 대한 고객 서비스 실패 분석을 통하여 각 사례별 원인분석 및 해결방안을 살펴보았다. 사례 분석결과, 항공객실서비스는 고객중심적인 서비스가 제공되어야 하므로 기업은 고객의 소리에 관심을 갖고, 요구사항을 이해하도록 노력하며, 이를 해결하기 위한 직원의 인적서비스의 역량을 향상시킬 수 있는 해결방안을 검토해야 한다.

고객과 근접 거리에서 서비스하는 객실승무원의 역량이 강화된다면 고객의 기대가치를 향상시킬 수 있으며 치열한 항공서비스산업의 경쟁 환경에서 생존할 수 있을 것이다. 또한 서비

스 회복을 위한 대응절차와 해결방안은 조직차원에서 직원 서비스 교육을 통해 관리되어야 할 것이며, 이와 함께 객실승무원은 고객의 의견을 경청하여 요구사항이 수용 가능할 수 있는 응대 역량을 강화하여 유사한 사례가 재발하지 않도록 서비스 실패를 예방하고 고객과의 지속적인 신뢰관계를 구축하여 고객의 항공사 애호도를 이끌어 낼 수 있어야 할 것이다.

4. 결론 및 시사점

본 연구는 항공객실서비스 접점에서 수행하는 객실승무원의 역량과 태도로 인해 고객 불만을 초래했던 인적서비스 실패 사례를 통하여 원인 분석과 이를 해결하기 위한 방안을 제시하였다.

RCA (Root Cause Analysis)와 같은 맥락의 접근 절차를 통해 제시된 서비스 회복 대응방안은 국가직무능력표준(NCS) 항공객실서비스 프로세스에 따른 체계적인 서비스 실패 사례 분류를 통하여 대응절차와 항공객실서비스 회복을 위한 전략적 솔루션을 제시하였다. 이는 항공객실서비스 고객만족을 위한 직원 역량 강화의 중요성을 인식하고 고객 지향적인 회복방안을 제안하여 고객만족과 고객관리 유지 구축을 위한 인적서비스의 중요성을 강조하였다.

따라서 본 연구의 결론 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 항공객실서비스 실패와 회복에 대한 직원 역량의 중요성은 고객사례를 통해 객관적으

로 제시되었다. 서비스 실패 상황을 맞이할 때에는 유사한 실패 사례연구를 통한 사전 방지 대응책이 우선시 되어야 하므로 서비스 실패에 대한 해결의 중요성을 알리고 서비스 회복 절차와 대응책을 제시하였다. 또한 객실승무원의 적극적인 서비스 회복 의지는 고객만족 향상 및 유지에 대한 결정적인 역량이라고 할 수 있다. 이러한 배경 하에 Table 5의 사례에 제시된 바와 같이, 객실승무원은 고객의 안전을 위해 항공기 비상장비와 구급약품을 이용 및 조치할 수 있는 전문 지식과 능력을 갖춰야 하며, 항공사는 이를 위한 의무자격증 제도 운영등과 같은 전문 능력을 갖춘 직원의 배치 필요성을 고려해야 할 것이다. 현재 이와 관련된 항공사 교육훈련 과정이 진행 중 이지만 이를 강화시켜 객실승무원의 안전 및 응급상황대처능력 제고를 위한 자격취득을 의무화해야 할 것이다.

둘째, 항공객실서비스를 전공하는 학생들과 객실승무원이 항공사와 고객의 요구사항을 이해할 수 있도록 교육과정 운영을 통해 고객사례 연구의 간접적인 이해를 돕고 효과적인 고객 응대능력을 높일 수 있는 방안 구축에 적용될 수 있다. 특히 고객응대는 직원 역량에 따라 개인의 차이가 매우 크고 고객 성향 또한 다양하므로 문제 해결에 대한 구체적인 기준이 필요하다. Table 2의 안전관리 사례와 같이 음주와 관련된 경우 항공사 운송약관에 명시된 기준에 따라 객실승무원은 고객들이 인지할 수 있도록 사전 학습을 통해 적극적으로 안내할 필요가 있다. 이는 추후 있을지 모를 행동의 가능성을 예방하기 위함이므로 예방조치라고 할 수 있다. 따라서 교육과정을 통한 고객사례 학습은 간접적이지만 산업체의 입장과 고객 불만 최소화를 충족시킬 수 있는 전략 방안이 될 수 있다. 항공운송산업의 특성상 객실서비스는 인적서비스의 비중이 매우 크므로 고객과 접점에 있는 객실승무원의 역량 강화를 통해 고객의 기대가치를 충족시켜야 항공서비스 경쟁 환경에서 생존할 수 있을 것이다. 따라서 직원 서비스 교육을 통해 항공객실서비스 고객 만족도를 높이고, 기업은 서비스 실패에 따른 회복 방안을 도출하여 객실서비스품질을 개선할 수 있으며, 나아가 기

업의 경쟁력과 고객만족도 향상이 가능하다고 할 수 있다.

연구의 한계점은 국내의 한 항공사의 고객 불만 사례만을 선정하여 분석하였기 때문에 연구의 분석 결과가 전체 항공사를 대변할 수 없으므로 향후 여러 항공사의 탑승고객을 대상으로 한 분석이 이루어져야 할 것이다. 또한, 서비스의 특성상 직원 개인의 역량, 고객 불만의 원인과 고객성향은 매우 다양한 변수가 존재하므로 다양한 관점에서의 재 분석노력이 필요하다. 마지막으로 본 연구에서는 서비스 회복을 위한 전략방안과 대응책은 제시하였으나 고객의 불만과 직원의 서비스회복 노력 이후에 대한 성과 측정 부분은 제외되었으므로 이에 대한 후속 연구가 필요하다.

References

- [1] Shin, S.Y., "The Development of Relationship Marketing Strategy through Service Recovery System in Restaurants," Graduate School of Yonsei University, 2001.
- [2] Kim, S.W. Kim, Y.H. and Jang, J.H., "The Effects of Relationship Benefit on Relationship Quality and Store Loyalty - NPS Analysis and Moderating Effects -," Journal of the Korea Industrial Information Systems Research, Vol. 16, No. 2, pp. 139-154, 2011.
- [3] Shin, K.J. Ko, I.S. and Choi, S.J., "Determinants of Customer Satisfaction and Its Influence on Post-Purchase Behavior in Group-Buy Social Commerce," Korean Management Review, Vol. 46, No. 2, pp. 527~559., 2017.
- [4] Kim, H.J. and Park, J.H., "Effects of Perceived Quality of Air Service on Passengers Satisfaction and Loyalty," Journal of Tourism and Leisure Research, Vol. 30, No. 2, pp. 271-289, 2018.

- [5] Capodagli B. and Jackson L., "The Disney Way : Harnessing the Management Secrets of Disney in Your Company," McGraw-Hill, 1999.
- [6] Kim, Y.J. Kim, Y.S., "A Study on Development of Multi-Item Scale for Assessing Airline Cabin Service Quality," *Journal of the Korean Society for Quality Management* Vol. 45, No. 3, pp. 483-502, 2017.
- [7] Kim, Y.J. and Lee, D.H., "A Study on the Service Failure Recovery Involving Airline Cabin Service : Focusing on K-Airline Customer Case," *Journal of Korea Service Management Society*, Vol. 19, No. 3, pp. 189-206, 2018.
- [8] Zeithaml, V., Berry, L. and Parasuraman, A., "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 2, pp. 31-46, 1996.
- [9] Reichheld, F.F. and Sasser, J.W., "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, pp. 105-111, 1990.
- [10] Kim, I.M., "Development of Effective Recovery Mixes in Accordance with Service Failure Context," Graduate School of Yonsei University, 2005.
- [11] Kim, J.H., "Study on Service Failure and Service Recovery in Hotel Industry," Master of Business Administration, Kyonggi University, 2007.
- [12] Kim, Y.J., "A Study of Cabin Service Quality Dimensions for Assessing Airline Service Quality," Graduate School of Inha University, 2018.
- [13] Choi, E. Y. Lee, H. J. Ock, M. S. Jo, M. W. and Lee, S. I., "Comparison of Root Cause Analysis Software for Investigating Patient Safety Incidents," *Quality Improvement in Health Care*, Vol. 23, No. 1, pp. 11-23, 2017.
- [14] Iedema, R. Jorm, C. and Braithwaite, J., "Managing the Scope and Impact of Root Cause Analysis Recommendations," *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 569-585, 2008.
- [15] Strauss, B. and Schoeler, A., "Complaint Management Profitability: What do Managers Know?," *Managing Service Quality*, Vol. 14(2/3), 2004.
- [16] Hwang, Y.Y. Choi, S.A. Na, K.J. and Kim, H.J., "The Effect of Airline Service Encounter Quality on Customer Loyalty," *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 73-85, 2014.
- [17] Lam, M. O'Donnell, M. and Robertson, D., "Achieving Employee Commitment for Continuous Improvement Initiatives," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 35, No. 2, pp. 201-215, 2015.
- [18] Brady, M.K. and Cronin, J.J., "Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors," *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 3, pp. 241-251, 2001.
- [19] Chung, M.J. and Kim, H.J., "The Effects of Service Providers' Verbal and Nonverbal Communications on Customer Satisfaction and Intention of Revisiting and Recommendation : Centering on Family Restaurants in Gwangju," *Journal of Tourism and Leisure Research*, Vol. 24, No. 1, pp. 453-472, 2012.
- [20] Solomon, M.R. Carol Surprenant, Czepiel, J.A. and Gutman, E.G., "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: the Service Encounter," *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 99-111, 1985.
- [21] Keaveney, S.M., "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*,

Vol. 59, No. (April), pp. 71-78, 1995.

- [22] Leow, S. C., "Airline Service Failure and Recovery: A Conceptual and Empirical Analysis," Doctoral Dissertation, University of Salford, 2015.
- [23] Choi, E.A. Lee, S.S. and Lee, D.H., "Improvement of Service Encounter in Duty Free Shop Using Service Blueprinting," Journal of the Korea Industrial Information Systems Research, Vol. 21, No. 4, pp. 95-110, 2016.



김 윤 진 (Kim Yoon-Jin)

- 정회원
 - 인하대학교 경영학과 경영학 박사
 - 인하공업전문대학 항공운항과 교수
- 관심분야 : 항공객실서비스, 서비스경영, 항공 서비스품질