

# 제 13 장

## 서비스 기대 관리



# 소문난 잔치 먹을 것 없다?



- 방영 전, 전편인 아이리스1의 높은 인기와 높은 제작비, 연기파 배우 총출동으로 시청자의 기대가 매우 높았음
- 하지만 아이리스2는 시청자의 기대에 부응하지 못해 시청률 참패



<http://www.youtube.com/watch?v=umgCWvjyQac>  
(27초)

제목: KBS수목드라마 아이리스2 티저1 - 01/18

종류: 드라마 티저

● ● ● 기대와 관련된 속담

**소문난 잔치에 먹을 것 없다**

**버르던 제사에 물도 못 떠 놓는다**

**Much cry and little wool**

**大失所望**

**Don' t count your chickens  
before they are hatched**

# 서비스 기대

기대

어떤 성과에 대해 소비자가 가지고 있는 사전적 신념  
실제 성과를 평가하는 표준(standard) 또는 준거(reference)가 됨

## ❖ 기대의 종류

불분명한 기대

문제가 해결되길 바라나  
정확히 무엇이 문제인지  
모르는 상태에서 갖는  
막연한 기대

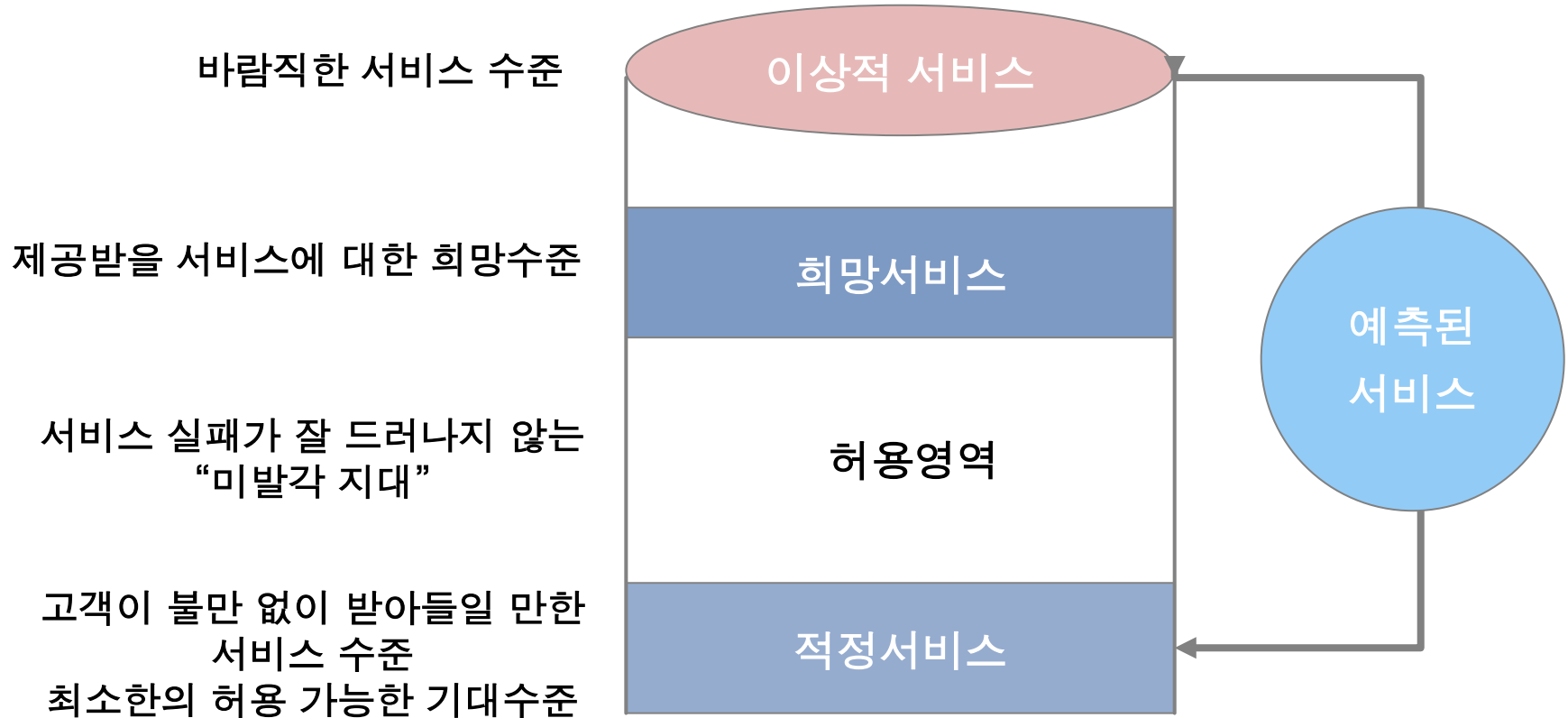
명시적 기대

고객이 드러내는  
확실한 기대,  
현실적인 것과  
비현실적인 것이 모두 존재

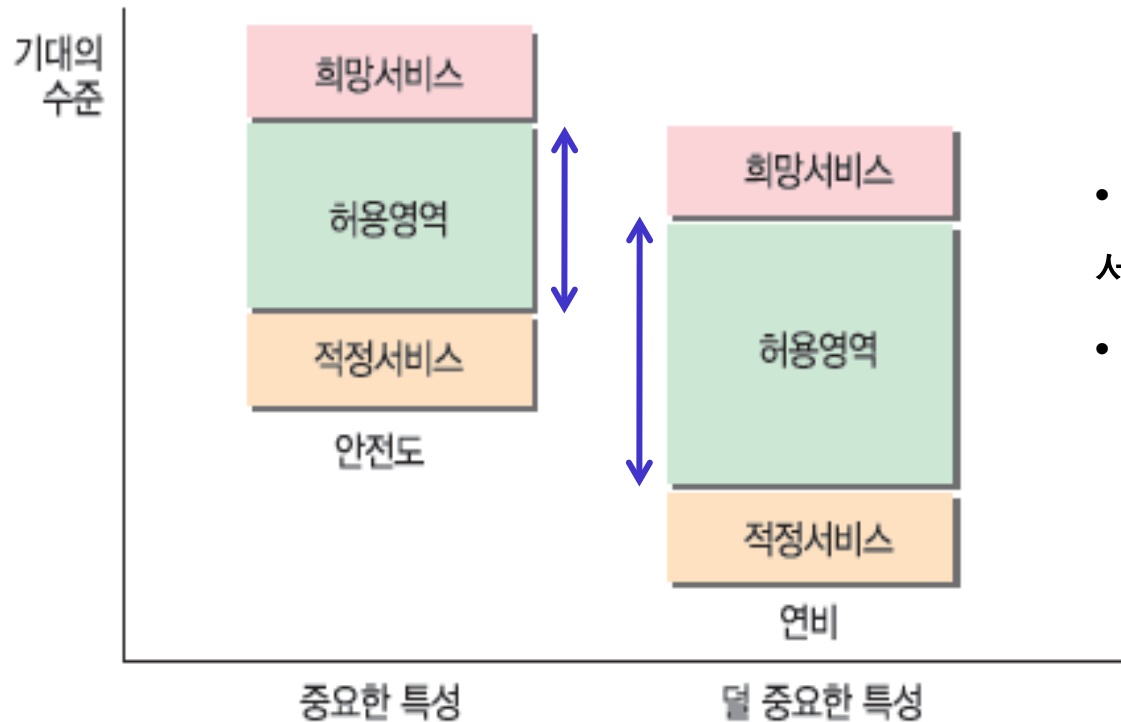
암묵적 기대

고객이 마음속으로  
당연하게 생각하는 기대,  
드러내지 않기 때문에  
기업이 인지하지  
못할 수 있는 기대

# ● ● ● 서비스 기대 모델



## ● ● ● 특성의 중요도에 따른 허용영역 비교



- 중요하다고 판단되는 특성에 대해서는 허용영역이 상대적으로 줄어듦
- 예) 자동차의 안전도 vs. 연비

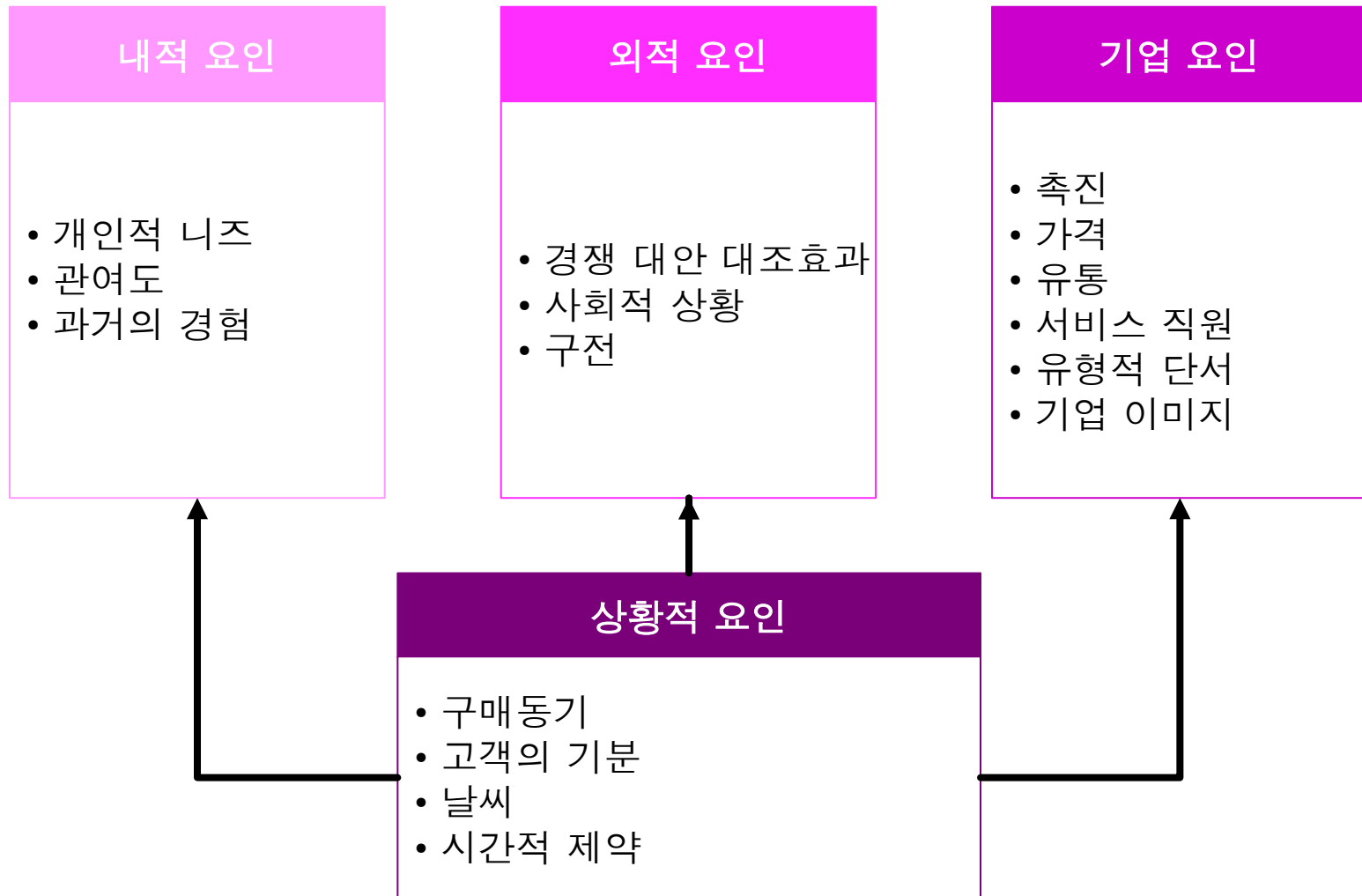
## ● ● ● 서비스 적정도와 서비스 우위도

❖ 서비스 적정도(MSA) = 인식된 서비스 - 적정서비스

❖ 서비스 우위도(MSS) = 인식된 서비스 - 이상적 서비스

| 고객의 기대와 인식 수준     | 서비스 적정도와 우위도       | 경쟁적 위치 |
|-------------------|--------------------|--------|
| 인식된 서비스 > 이상적 서비스 | MSA = +<br>MSS = + | 고객충성도  |
| 인식된 서비스 > 적정 서비스  | MSA = +<br>MSS = - | 경쟁우위   |
| 적정 서비스 > 인식된 서비스  | MSA = -<br>MSS = - | 경쟁열위   |

# ● ● ● 서비스 기대의 영향요인



# ● ● ● 서비스 기대의 상승 요인

고객 경험효과

-- 경험 증가에 따라 기대수준의 진화

Peripheral  
Migration

-- 보조 서비스의 핵심 서비스화  
예) 마일리지 프로그램

대조효과

-- FedEx 효과  
예) 디즈니의 친절, 리츠칼튼의 품격

# ● ● ● 고객 기대의 이해

## 외부마케팅 조사

- 1단계 : 문제와 조사목적의 정의
- 2단계 : 서비스 측정방법 개발
- 3단계 : 조사 프로그램 실행
- 4단계 : 데이터의 수집과 정리
- 5단계 : 분석과 발견점 해석
- 6단계 : 발견사항 보고

## 내부마케팅 조사

- 경영진의 고객 방문
- 고객의 소리
- 중간고객에 대한 조사
- 직원에 대한 조사
- 직원의 소리
- 직원 제안제도

# 인사이트 소셜미디어 통한 고객과의 소통



- 디지털 수사대(digital detectives) 활용 적극적으로 페이스북, 트위터 등의 모니터를 통해 고객의 소리 청취
- 불만사항이 올라오는 즉시 온라인 상에서 문제를 빠르게 해결



- 수하물 처리 과정에서 Dave Carroll (캐나다 뮤지션)의 기타가 부러짐
- 직원의 냉담한 태도에 화가나 제작한 "United breaks guitar" 뮤직비디오
- YouTube에서 천만 이상의 히트를 기록
- 유나이티드 항공의 주가는 10% 하락

# ● ● ● 기대관리에 유용한 행동과학

## 순서효과 (Sequence Effect)

- 1) 사람들은 시간이 경과함에 따라 좋아지는 경험을 하길 원함
- 2) 보통 마지막 경험이 전체 경험에 대한 인식을 결정함.

## 지속효과 (Duration Effect)

- 1) 시간의 지속에 대한 인식은 주관적임.
- 2) 여러 개로 나뉘어진 시간은 실제보다 길게 인식되어짐.

## 합리화효과 (Rationalization Effect)

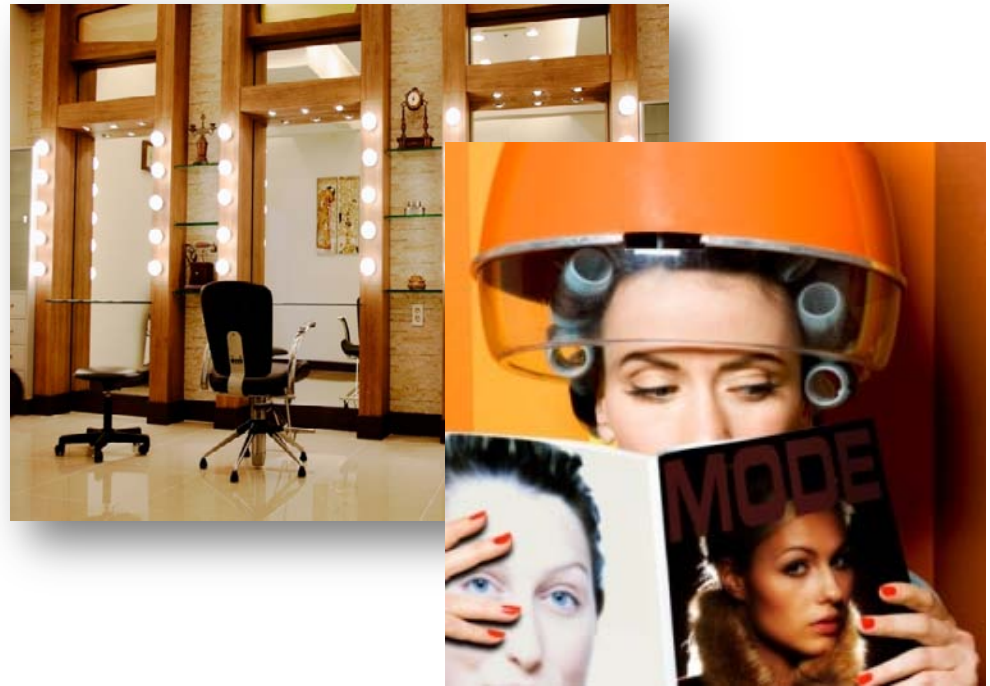
- 1) 발생한 사건의 원인을 계속적이거나 복잡한 과정이 아니라 단순, 명쾌하게 봄.
- 2) 원치 않는 사건의 원인을 정형화된 의식, 절차, 관습 등을 이탈한데서 찾음.
- 3) 발생한 사건과 관련이 없을 수록 원인을 시스템이 아니라 사람에게서 찾음.

## ● ● ● 순서효과 (sequence effect)

The wait in line(unpleasant)comes before the meal or the theme park ride(pleasant)



주말이나 저녁시간에는 항상 줄을 20-30분 서 있다가 들어가야 한다. 하지만 사람들은 온화한 분위기에 따뜻한 차를 마시며 교제의 즐거움을 위해 서서 기다린다.



여자들이 파마나 매직 스트리트 할 때는 2-3시간 정도 약 바르고 롤 하고 고난(^^)을 당하다 결국에는 예쁜 머리를 하고는 즐거운 마음으로 미용실을 나선다.

## ● ● ● 합리화 효과 (rationalization effect)

안성의 ‘물고기窓’  
레스토랑



수원 “커티삭”  
라이브 레스토랑

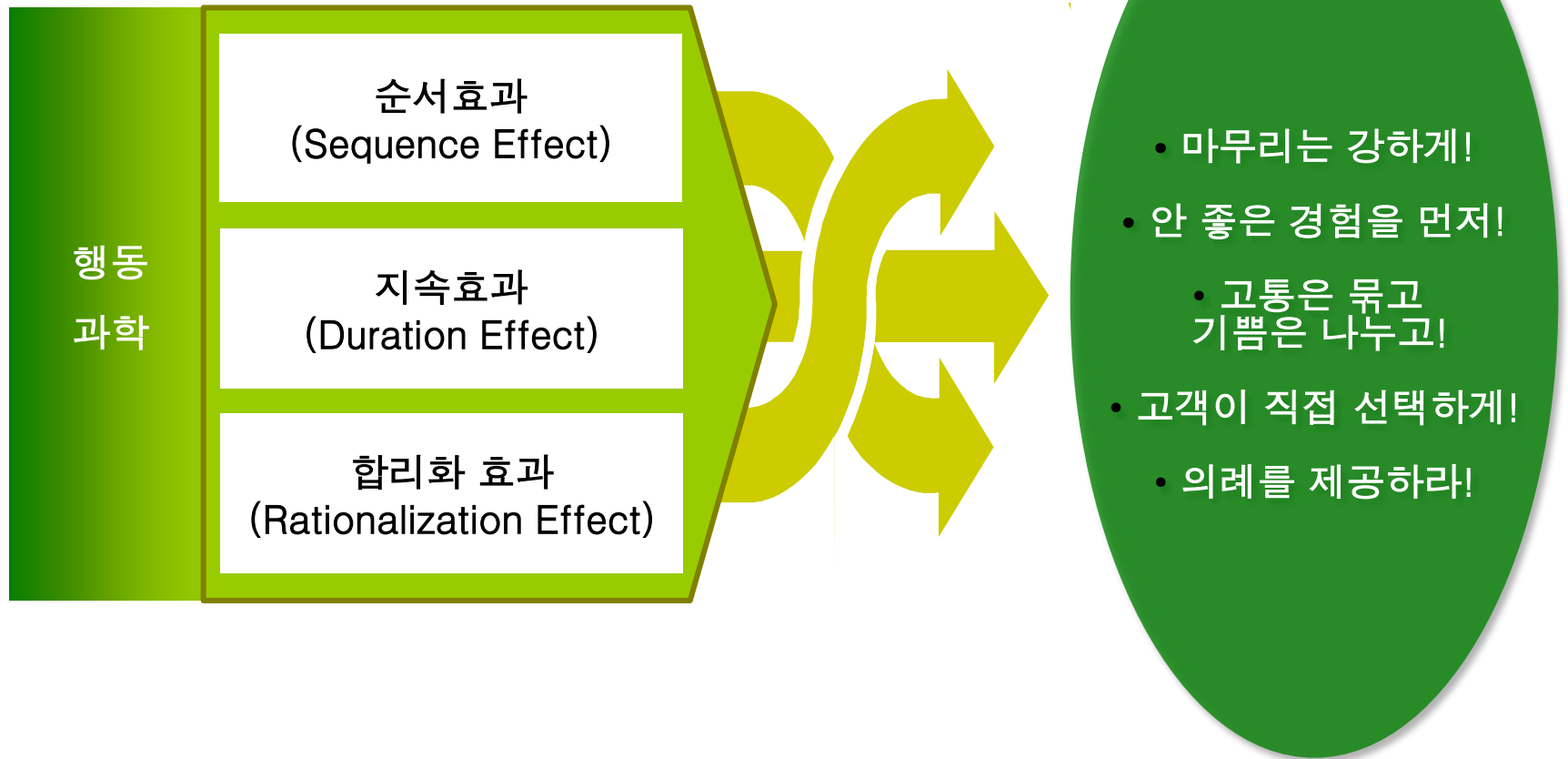


대구 “\*\*식당”



똑같이 먹고 배탈이 났다 하더라도, 아래의 식당에서 먹은 경우, “식당이 더러워서 그렇다”고 생각한다.

# ● ● ● 기대관리에 유용한 법칙



# 1. Finish Strong

| 날짜    | 이동경로           | 이동수단                | 호텔             |
|-------|----------------|---------------------|----------------|
| 1일    | 인천<br>홍콩<br>델리 | 국제선<br>전용차량         | 릴렉스호텔          |
| 2일    | 델리             | 전용차량<br>야간기차<br>3AC | 열차숙박           |
| 3일    | 바라나시           | 사이클 릭<br>샤<br>발걸음   | 알카<br>게스트하우스   |
| 4일    | 바라나시           | 오토릭샤<br>야간기차<br>SL  | 열차숙박           |
| ..... |                |                     |                |
| 14    | 다람살라-<br>델리    | 딜럭스버<br>스           | 버스             |
| 15    | 델 리            | 오토릭샤<br>현지차량        | <b>메리어트 호텔</b> |
| 16    | 델리             | 전용차량                | 기내             |
| 17일   | 인천             | 국제선                 | 나의침실로          |

## 발걸음

인도의 마지막날 밤

인도의 별다섯 호텔을 눈으로  
확인하자~! &

호텔부페로 인도 최후의 만찬!!!



# 인사이트 후바펜 푸시 리조트

## 마지막 순간까지 책임집니다

- 몰디브에 위치한 리조트를 찾는 고객 대부분이 허니문 고객임
- 리조트를 떠나는 비행기가 세 좌석으로 배치되어 있어 신혼부부가 따로 떨어져 앉아 집으로 돌아갈 수 있다는 사실 파악
- 탑승권을 발급 받는 곳까지 직원이 동행해 리조트를 떠나는 고객들이 함께 앉을 수 있도록 좌석 조정 서비스를 제공함으로써 고객 만족 극대화

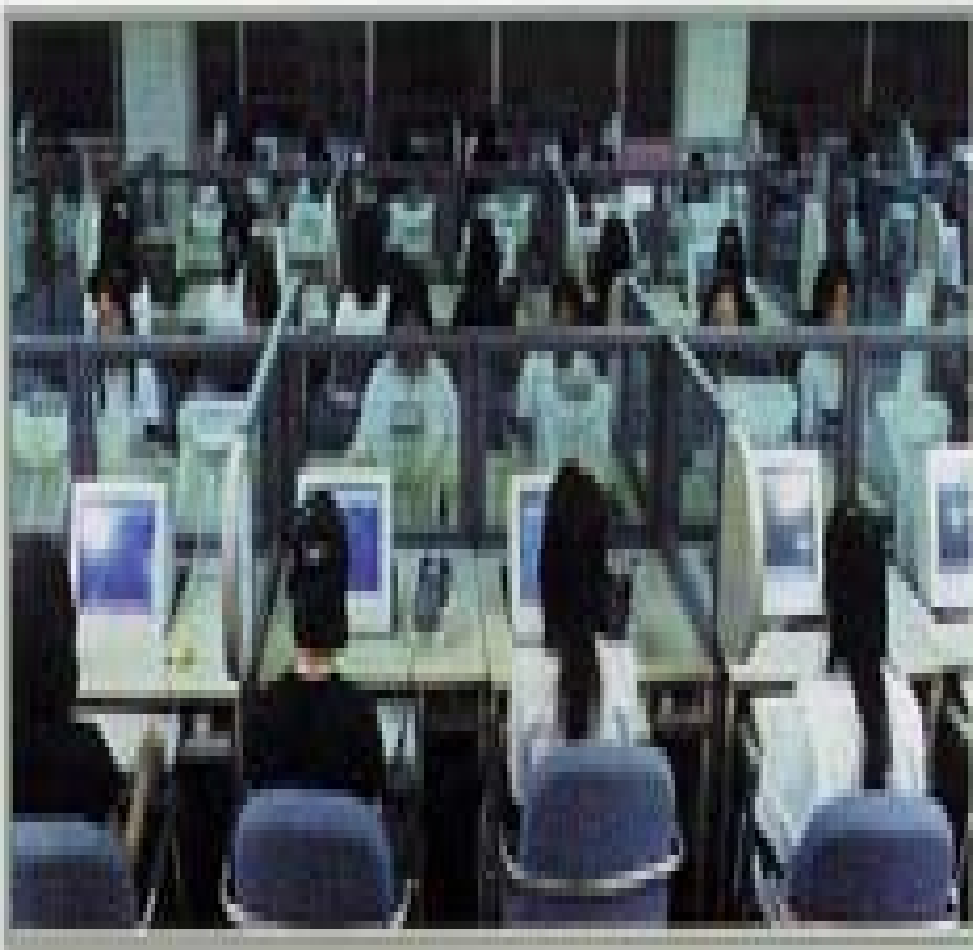


## 2. Get the Bad Experience Out of the Way Early

### 콜센터/AS센터의 운용

-대부분의 기업들은 a/s 센터의 중요성을 인지하고 있다. 이러한 현상은 제품이 고가격이며 복잡한 메커니즘을 가지고 있을때 더욱 두드러 진다.

-콜센터와 a/s 센터는 고객의 어려운 점을 신속하게 처리하기 위해 존재하며 이것이 제대로 처리 되지 않을 경우에는 소비자의 불만이 높아지고 매출에 부정적 영향을 미치게 된다.



### 3. Segment the Pleasure, Combine the Pain

한번 입력으로 모든 주문을 "One Click"으로 - 특허권 -

com. VIEW CART WISH LIST YOUR ACCOUNT HELP

BOOKS ELECTRONICS DVD HEALTH & BEAUTY COMPUTER & VIDEO GAMES TOOLS & HARDWARE SEE MORE STORES

Addresses and 1-Click Settings

any piece of information below that you'd like to adjust. Need to change an address on an open order? Visit [Where's My Stuff?](#)

When your changes are complete, [Continue shopping](#)

Click here to add a new address [Enter a New Address](#)

**Turn off The One-Click**

1-Click ordering is turned OFF for Sunghee Ryu.

[Turn 1-Click On](#)

Questions about 1-Click? Find [answers](#)

Note: Marketplace orders will use your current 1-Click default address.

1. Sunghee Ryu  
#104, 1281-7 Sa-1 Dong  
ANSAN  
KyounggiDo  
425-823  
South Korea  
Phone: 82-31-407-2422

[EDIT](#)

[Delete Address](#)

[Click here](#) to make this your 1-Click default address.  
([what this means](#))

**주로 사용하는 배송 방법 선택**

**주로 사용하는 신용카드 번호**

1-Click settings and Credit card preferences for address #1

Include in 1-Click dropdown: Yes

How address appears in dropdown: Sunghee Ryu

Shipping method: Standard International Shipping (averages 10-16 days)  
\*\*\* We selected a shipping method for you. Please change it if you prefer a different shipping method. \*\*\*

Credit card: \*\*\*You will need to add a credit card number in order to use this address for 1-Click orders.\*\*\*

[EDIT](#) 1-Click settings for this address.



- 롯데월드의 놀이시설의 평균 시간은 10분 내외

이는 고객들이 한 기구를 오래 타는것 보다 짧은 시간이긴 하지만 되도록 많은 기구들을 타는 것에 더 큰 기쁨을 느낀다는 사실을 반영한 것.

## 4. Build Commitment Through Choice



고객이 직접 선택하게!

- 현대카드의 다양한 카드 라인업
- Dell의 “Build my Dell” 서비스

**SELECT MY MONITORS**

[Help Me Choose](#)

Experience vibrant colors and clear images with one of Dell's digital flat-panel displays.

- ☐ No Monitor [subtract \$280]
- ☐ Dell 24 inch Ultrasharp™ 2408WFP Widescreen Flat Panel [add \$390 or \$12/month<sup>1</sup>]
- ☐ Dell 20 inch UltraSharp™ 2009WFP Widescreen Flat Panel [subtract \$80]
- ☒ Dell 24 inch S2409W Widescreen Flat Panel [add \$60 or \$2/month<sup>1</sup>]  
**Dell Recommended**
- ☐ Dell 22 inch S2209W Widescreen Flat Panel [subtract \$50]
- ☐ Dell 23 inch S2309W Widescreen Flat Panel [subtract \$30]
- ☐ Dell 20 inch S2009W Widescreen Flat Panel [subtract \$80]
- ☐ 22 inch SX2210 Widescreen Flat Panel with Webcam [Included in Price]

[Previous Component](#) [Continue Customizing](#)  
[Add to My Wish List](#) [Add to Cart](#)

## 5. Give People Rituals, and Stick to Them



### <어느 레스토랑에서>

웨이터 : "와인은 무엇으로 하시겠어요?"

손님 1 : "xx년산 샤토 oo으로 주세요"

웨이터 : "(와인병 라벨을 보이며) 주문하신 와인이 맞으신가요?"

손님 1 : "네"

웨이터 : "와인테이스팅은 어느 분께서 하시겠어요?"

손님 2 : (자신의 와인잔을 웨이터 앞쪽으로 밀어서 싸인을 보낸다)

웨이터 : (손님 2의 잔에 와인을 따른다)

손님 2 : (향을 2~3차례 맡고, 흰색 테이블보에 살짝 비추어 색 확인, 와인이 마음에 들면 오케이 싸인을 보낸다)

# ● ● ● 서비스 기대관리 – 구매 단계별 관리

## 구매 전 단계

고객의 기대 조사  
고객이 기대할 수 있는 서비스에 대한 커뮤니케이션  
고객이 기대하는 서비스의 지속적 제공

## 구매 단계

서비스 제공 과정에서의 계속적인 커뮤니케이션  
기대 충족을 위한 서비스 수정  
서비스 수정 불가시 이유에 대한 설명

## 구매 후 단계

기대 충족 유무 판단을 위한 고객과의 대화  
후속프로그램의 개발  
불만고객에 대한 관리 절차 개발

# 서비스 기대관리 – 통제 가능/불가능 요인별 관리

## 통제 가능 요인관리

### ■ 명시적 서비스 약속

- 현실적이고 정확한 약속
- 직원의 피드백
- 가격경쟁 및 광고전의 회피
- 서비스 약속의 공식화

### ■ 암묵적 서비스 약속

- 유형적 단서와 서비스 유형 및 수준과의 조화
- 고객이 정당하다고 판단하는 경우 프리미엄 가격 사용

## 통제 불가능 요인관리

- ❖ 지속적 요인
- ❖ 일시적 요인
- ❖ 인지된 서비스 대안들
- ❖ 고객의 역할
- ❖ 구전 (의견선도자, 증언광고)
- ❖ 과거의 경험

● ● ● 명시적 서비스 약속 – 서비스 약속의 공식화:  
"뜨겁지 않으면 무료!"



동영상 Click

# 인사이트 입소문의 기적, "7번방의 선물"



- 1000만 관객 동원 8번째 한국 영화
- 스타마케팅과 대형 배급사의 힘을 빌리지 않고, 순전히 관객 입소문의 힘만으로 천만 관객 동원
- 총제작비 58억원으로 역대 천만 영화 중 최저 제작비
- 입소문이 그 어떤 마케팅 방법보다 더 효율적이고 값진 마케팅
- 포장보다는 질을 중요시 하고 기대를 잘 관리해 뒷심 영화를 만드는 것 중요



# ● ● ● 주요 이슈별 기대관리

|                          |                                                 |
|--------------------------|-------------------------------------------------|
| 고객 기대가<br>비현실적인 경우       | 실상 파악을 돕는 간단한 정보를 제공                            |
| 고객 기대수준을<br>능가하려는 경우     | 관계를 관리, 첨단 정보 시스템의 활용                           |
| 고객의 기대가<br>계속 상승할 경우     | 소비자 조사 및 VOC 모니터링                               |
| 경쟁사에 앞서 기대를<br>충족시키려는 경우 | 적정서비스 또는 희망서비스 수준을 충족                           |
| 고객의 기대를<br>재설정하려는 경우     | 선택권의 제공, 가치단계별 서비스 제공,<br>서비스 기준 전달, 업계 현실을 알려줌 |

# 인사이트 제품 비교 정보 - 소비자가 직접 만든다!

## 소비자 특특

The screenshot shows the '스마트컨슈머' (Smart Consumer) website. The top navigation bar includes '비교정보' (Comparison Information), '소비자 특특' (Consumer Special), '가격정보' (Price Information), '리뷰정보' (Review Information), and '안전/위해정보' (Safety/Hazard Information). The '비교정보' section is active, displaying a grid of product categories: 가전 (Appliances), 교육 (Education), 금융 (Finance), 디지털/통신 (Digital/Communication), 미용 (Beauty), 보험 (Insurance), 생활서비스 (Lifestyle Services), 생활용품 (Household Goods), 스포츠/레저 (Sports/Leisure), 식품 (Food), 어린이/유아 (Children/Infants), 에너지 (Energy), 여행 (Travel), 유통 (Distribution), 의료/복지 (Medical/Welfare), 의료/매선 (Medical/Needle), 자동차 (Automobiles), 주택 (Housing), and 전체보기 (View All). Below the grid, a notice states: '※ 비교공감은 공정하고 정확한 시험 및 조사를 통해 한국소비자원과 소비자단체가 생산하는 비교정보로서 한국형 컨슈머리포트의 새로운 브랜드 네임입니다. 비교공감 정보는 '개요·시험결과·가격비교·구매가이드' 등으로 구분하여 소비자들이 실질적으로 구매에 참고할 수 있도록 제공하고 있습니다.' A search bar with the label '제목' (Title) and a '검색' (Search) button is present. Below the search bar, there are two buttons: '최신순' (Latest) and '인기순' (Popular). The main content area displays two articles. The first article is titled '[비교공감 제2012-7호] 테이크아웃 커피' (Comparison Information No. 2012-7: Takeout Coffee) and includes a photo of a hand holding a coffee cup. The second article is titled '[비교공감 제2012-6호] 차외선차단제' (Comparison Information No. 2012-6: UV Protection) and includes a photo of a hand holding a bottle of UV protection cream.

- 실제 사용자들이 사용 소감을 공유
- 종합적인 제품 비교정보를 만들어낼 수 있는 소비자 참여형 정보섹션 '소비자특특' 서비스
- 제품 만족도 평가, 소비자의 의견에 대한 기업의 답변, 제품평 관련사진 등의 정보 공유
- 기업은 지속적인 모니터링을 통해 고객의 기대를 관리