

효과적인 서비스실패방지를 위한 서비스오류 매트릭스의 구성 : 대전지역 Y 호텔의 사례를 중심으로

오세구*† · 김선호**

The Construct of Service Error Matrix for the Effective Service
Fail-Safe : Focusing Y Hotel in Daejeon

Segu Oh* · Sunhyo Kim**

■ Abstract ■

As industries are evolving into a more advanced type industrial system, service economy has been more emphasized. But with the expansion of the service economy, the failure of the service has also increased. Customers flee caused by the service failure leads to from simple problems like financial loss to serious problems like damaging corporate image. Therefore, if possible, the system providing defect-free service should be established. If this is not possible, preventive measures should be taken in order to minimize the failure.

The study as a tool to prevent service failure presents the concepts "service error matrix." And to confirm whether this idea is practical or not, this study investigated the hotel, one of the leading service industries, about actually occurring service failure and applied to service error matrix suggested in this study. Finally service blueprint and Poka-yoke are completed in order to reduce service failure of Y hotel which was the object of the interview for this study.

Keyword : Service Error Matrix, Service Failure, Poka-Yoke, Service Blueprint

논문접수일 : 2011년 09월 27일 논문게재확정일 : 2011년 11월 30일

논문수정일(1차 : 2011년 11월 17일, 2차 : 2011년 11월 29일)

* 충남대학교 경상대학 경영학부

** 원자력연구소 신규사업개발팀

† 교신저자

1. 서 론

치열해지는 경쟁환경 하에서 기업의 가장 큰 자산은 고객만족이다. 만족한 고객은 재구매와 함께 긍정적 구전으로서 기업의 수익성향상에 기여한다. 특히 서비스산업의 경우 이러한 현상이 두드러진다. 그러나 원하는 수준의 결과를 쉽게 유지할 수 있는 제조업과는 달리 서비스업은 제공되는 서비스가 항상 균일 할 수 없다. 제조업의 경우는 원하는 수준의 품질이 얻어질 때까지 원재료나 기계 설비를 마음대로 조절할 수 있지만, 서비스업은 종업원과 고객의 상호작용 같은 서비스고유의 특성 때문에 수시로 발생하는 변동을 피할 수 없다. 종업원의 경우 아무리 훈련을 시킨다고 하더라도 모든 종업원의 서비스품질을 균등하게 하기는 매우 어렵다. 또한 서비스를 제공받는 고객은 서비스전달과정에 능동적으로 개입하기 때문에 실패도 많이 경험하게 된다[10]. 이는 서비스부문에서는 실패가 불가피하기 때문에 서비스에 만족하지 못한 고객이 발생한다는 것을 의미한다. 서비스 실패가 일어났을 경우 고객들은 불만족을 느끼게 되고, 이러한 실패를 회복하지 못할 경우 고객이탈이란 치명적인 결과가 나타난다. 따라서 효과적으로 서비스를 관리하기 위해서는 서비스실패를 분석할 필요가 있다. 그러나 기존의 서비스실패 및 복구와 관련된 연구를 살펴보면 총체적인 개념으로서 서비스실패를 제시하고 이의 발생원인 혹은 회복효과에 대하여 논의한 연구가 대부분이다. 따라서 연구의 대상이나 목적에 따라 다양한 결과가 제시되는 Case by Case란 한계를 가지고 있다.

서비스 실패를 체계적으로 분류한 학자로는 Chase and Stewart[13]를 들 수 있다. 이들은 서비스오류를 업무오류, 접대오류, 외양오류로 나누어지는 서비스제공자 오류와 준비오류, 접점오류, 해제오류로 분류되는 고객오류로 이분화 하였다. 이러한 분류는 서비스의 품질이 고객과 서비스제공자의 접촉에서 이루어진다는 점을 고려해 볼 때, 매우 타당한 분류라고 할 수 있다. 그러나 서비스가 기본적으로 물

적, 인적, 시스템의 세 가지 구성요소가 결합된 상태로 제공된다는 점을 고려할 때, Chase and Stewart [13]의 분류틀에 물적, 인적, 시스템 구성요소를 감안하는 것이 보다 체계적으로 서비스실패를 분석할 수 있다고 생각된다.

본 연구에서는 Chase and Stewart[13]의 기본분류에 노무라키요시[7]가 제시한 서비스의 3가지 생산요소인 물적, 인적, 시스템을 결합하여 “서비스오류 매트릭스”라는 분류체계를 구현하고 이들 분류틀이 실용성이 있는가를 확인하는 것이 목표이다. 이를 위하여 대표적인 서비스업종의 하나인 호텔을 대상으로 기존 서비스관련 문헌 및 호텔직원과의 인터뷰를 통하여 실제 발생하고 있는 서비스실패를 탐색한 후 이를 본 연구에서 제시한 서비스오류 매트릭스에 적용하였다. 그 후 그 결과를 기반으로 본 연구의 인터뷰 대상이 되었던 호텔서비스에 대하여 나타날 수 있는 실패를 줄이기 위한 서비스청사진과 포카요케를 구성하였다.

2. 이론적 배경

2.1 서비스실패

일반적으로 서비스실패란, 서비스 접점에서 고객의 불만족을 야기하는 좋지 않은 서비스 경험을 말하는 것으로[15], 서비스를 공급하는 동안에 발생하는 여러 가지 실수들, 고객에 대한 서비스 약속 위반이나 혹은 여러 형태의 서비스오류 등을 포함 한다[4].

많은 학자들이 서비스문제의 본질과 분류, 그리고 서비스문제의 원인에 대하여 많은 연구를 해왔지만 지금까지도 학자들 간의 일치된 명확한 정의는 내 려지고 있지 않다. 또한 상대적으로 서비스실패에 대해서는 학자들마다 각각 명확하게 정의를 내리고 있지만, 서비스실패에 대한 원인이나 실패에 대한 책임규명에는 소극적인 자세를 취하고 있다.

Johnston[9]은 책임소재와는 상관없이 서비스과정이나 결과에서 무엇인가 잘못된 것을 서비스실패

라고 정의하고 있다. 그러므로 문제의 원인과 무관하게 서비스문제가 일어나면 언제든지 서비스기업이 서비스회복을 해야 한다는 것을 강조하고 있다. 반면 Parasuraman et al.[12]은 서비스실패란 근본적으로 책임소재가 있는 대상으로부터의 서비스과정이나 결과에 대한 과실이라고 정의하고 있다. 그러므로 서비스의 책임소재에 따라서 서비스 과정이나 결과의 문제가 서비스실패일 수도 있고 아닐 수도 있다는 것을 의미한다. 즉, 책임소재가 분명한 대상으로부터 기인된 서비스문제를 서비스실패로 본다면, 천재지변이나 외부적인 압력에 의한 서비스 문제는 서비스 제공자의 책임이 아니므로 서비스실패라고 볼 수 없다는 입장이다. 그러나 Johnston[9]의 정의에 따르면 어떠한 경우이든 서비스문제는 서비스 제공자의 책임이기 때문에 서비스기업은 서비스실패에 대한 회복의 의무가 있다고 하겠다. Heskett et al.[8]의 서비스실패에 대한 견해도 Johnston[9]과 일치한다.

Parasuraman et al.[12]은 불일치이론(disconfirmation theory)을 이용하여 서비스실패란 서비스성과가 고객의 인지된 인내영역(perceived one of tolerance)이하로 떨어진 상태라고 정의하고 있다. 인내영역은 고객이 원하는 정도의 서비스와 적절하다고 생각하는 정도의 서비스 사이의 영역을 말하며, 여기서 적절한 정도의 서비스는 고객이 예상하는 서비스보다 못한 서비스를 제공받는 것 즉, 서비스 실패를 의미한다고 볼 수 있다. 이와 유사하게 Bell and Zemke[16]는 서비스실패를 서비스의 결과가 고객의 기대정도 이하로 심각하게 떨어진 상태라고 정의내리고 있다. 또한 Kelley and Davis[10]는 서비스실패는 실패의 심각성에 따라서 다를 수 있다고 말하며, 실패를 미미한 실패(minor failure)와 심각한 실패(severe failure)로 나누고 있다. 이는 서비스실패의 심각성을 인지하는 수준이 개인에 따라서 그리고 상황에 따라서 많은 차이를 보이기 때문이다. 호텔 체크인과정에서 10분을 대기열에서 기다리는 것이 개인 혹은 상황에 따라서 심각한 서비스실패일 수도 있으며 혹은 사소한 문제일 수도 있

다는 것이다. 그러나 서비스실패는 만약 발생한다면 심각성 정도를 떠나 고객의 이탈을 이끄는 동인으로 작용한다는데 문제가 있다. 따라서 가능하다면 이를 최소화 하는 것이 중요하다.

2.2 서비스업에서의 실패방지

일반적으로 제조업과 서비스업에서 실패방지의 기법으로 중요하게 다루어지는 것은 포카요케이다. Shingo[14]는 프로세스 과정에 품질관리체계를 도입하면, 낮은 비용으로 높은 품질을 달성할 수 있다고 주장하였다. 특히 오류가 발생하는 것은 작업자의 능력이 부족하기보다는 작업 도중에 주의부족, 혹은 방해받기 때문이라는 것을 알아냈다. 따라서 작업자가 오류를 범하지 않도록 점검표(check-list)와 지침서(manual)를 사용하는 것이 중요하다고 주장하였다. Shingo[14]가 제시한 포카요케는 비록 제조업에 초점이 맞추어졌음에도 불구하고 서비스 부문에서 더욱 가치를 가질 수 있다. 특히 공정에서 옳거나 틀린 가치만을 요구하는 측정이므로 서비스 공정에 쉽게 적용할 수 있다[13].

서비스부분에서의 실패는 서비스 제공자와 고객 양쪽으로부터 발생한다. 따라서 결함 없는 서비스 상품을 제공하기 위해서는 고객의 실수까지도 방지하려는 노력이 필요하다. Chase and Stewart[13]는 서비스 제공자와 고객 양측 오류의 근원에 대한 예방 장치나 설비를 만드는 것이 필요하다는 주장을 하고 있다. 일반적으로 서비스프로세스에서 발생하는 오류는 서비스를 제공하는 서버(server)의 오류와 서비스를 받는 고객(customer)의 오류로 나눌 수 있으며, 이는 다시 더 세분화 될 수 있다. 이중 서버오류는 업무오류와 접대오류, 외양오류로 나눌 수 있는데, 업무오류란 업무를 잘못 수행하거나, 요구되지 않은 업무를 수행하거나, 순서에 어긋나게 하거나, 지나치게 느리게 수행하는 것을 말한다. 예를 들면, 서비스센터에서 제대로 수리하지 못하거나 약속된 수리기한을 넘기는 것을 의미한다. 접대오류의 경우는 접대오류란 고객을 알아보지 못하거나,

고객의 이야기를 경청하지 않거나, 고객에게 적절히 응대하지 못하는 것 등을 의미한다. 외양오류는 서비스의 물리적 요소에 관한 것으로 사무실이나 설비를 청결하게 유지하지 못하였거나, 깨끗한 제복을 입지 않았거나, 소음·냄새·조명·온도 등을 적절히 조절하지 못하거나, 자료나 문서에 있는 오자를 제거하지 못하는 것과 같은 실수를 말한다.

고객오류는 준비오류, 점점오류, 해제오류로 구분할 수 있다. 이 중 준비오류는 고객이 준비물을 지참하지 않았든지, 서비스 이용에 필요한 준비를 하지 못한 것 등을 말한다. 점점오류는 고객의 부주의, 오해, 망각 등의 이유로 발생하는 오류로서, 프로세스에서 절차를 잊어버린다거나 원하는 것을 충분히 설명하지 못하는 경우, 또는 지시를 따르지 않거나 시스템의 흐름을 따르지 않는 것 등을 의미한다. 마지막으로 해제오류란 고객이 서비스 완료 후에 범하는 오류이다. 해제오류는 서비스 제공이 완료된 후에 서비스업체에서 원하지 않는 방향으로 고객의 행동이 이루어지는 것을 의미한다. 예를 들어 사용하고 난 공구를 제자리에 되돌려놓지 않는 다든지, 셀프서비스인 구내식당에서 식판을 반납하지 않는 등의 오류가 해제오류이다.

서비스업에서 경영자나 관리자는 직접 서비스 전달과정에 관여하거나 품질평가시스템을 작동시키기 가 매우 어렵다. 따라서 서비스과정 설계시 포카요케 혹은 실패방지를 위한 기법을 도입한다는 것은, 오류 발생 우려가 큰 곳에 사전통제를 가함으로써 오류 없는 서비스를 만들 수 있는 중요한 선제전략이다.

2.3 서비스의 구성요소

노무라키요시[7]는 서비스의 생산요소를 크게 물적 서비스, 인적 서비스, 시스템적 서비스로 분류하고 있다. 이러한 분류는 항공업, 요식업, 숙박업 등 다양한 서비스업에서 사용될 수 있다. 박은경 등[2], 장태선 등[5]은 항공사를 대상으로 이러한 분류가 성공적으로 적용가능하다는 연구결과를 제시하고 있

다. 또한 우성근 등[3] 역시 노무라키요시[7]의 분류를 호텔서비스에 적용시켜, 물적 서비스, 시스템적 서비스, 인적 서비스로 호텔서비스가 구성된다는 연구를 하고 있다. 이때 물적 서비스는 제품과 기능 등의 재화가 가져오는 사용가치의 실현과정(호텔 시설과 제품, 객실, 소모품, 비치품, 부대시설 등)이며, 인적서비스는 인간 노동에 의한 유용한 활동(직원의 훌륭한 접대, 고객과 직원간의 서비스 점점 등) 등이다. 마지막으로 시스템적 서비스는 추상적인 전체로서의 시스템의 유용한 기능(프론트 데스크의 체크인, 체크아웃 업무에 있어서의 재치있는 처리과정, 예약시스템, 컨벤션, 연회의 예약관리 등)이다.

본 연구에서는 선행연구에서 제시된 바와 같이 서비스의 구성요소는 물적, 인적, 시스템적 서비스로 구성되며, 이 들 구성요소에서 서비스실패가 발생할 수 있다는 전제로 연구를 진'행하였다. 호텔서비스는 호텔의 입지조건, 제반시설과 식음료, 설비, 소모품 등의 물리적 서비스와 체계화된 업무분장과 조직적인 협동 등의 시스템적 서비스, 그리고 종업원과 고객 간의 접촉관계에서 나타나는 인적 서비스의 종합적 서비스이다. 따라서 이들의 기능을 조화롭게 운영하여야만 완전한 상품으로서 판매가 가능해지며 어느 한 부분에서 실패가 발생하면 호텔 서비스 전체의 실패로 이어질 수 있다.

3. 서비스오류 매트릭스와 사례분석

3.1 서비스오류 매트릭스

본 연구에서는 Chase and Stewart[13]가 제시한 서비스오류(서버오류, 고객오류)를 기반으로 서비스 생산의 구성요소인 물적 서비스, 인적 서비스, 시스템적 서비스를 결합하여 <표 1>과 같은 서비스오류 매트릭스를 개발하였다.

<표 1>에서 제시된 서비스오류 매트릭스는 세로축에 Chase and Stewart[13]의 서비스오류를, 가로축에 노무라키요시[7]의 서비스 구성요소를 제시한 후 각각에 셀에 발생할 수 있는 모든 실패를 나열

하는 형식으로 구성된다.

본 연구에서 제시한 호텔서비스에 대한 서비스오류 매트릭스와 관련된 내용은 <부표 1>~<부표 6>에 제시되어 있다. 이들 부표에 제시된 내용은 호텔서비스의 품질결정요인과 관련된 선행연구[1-4] 및 숙박업 및 패밀리레스토랑 종사자의 의견을 반영하여 나타날 수 있는 실패사례를 나열한 것이다. 또한 이러한 사례들은 Y 호텔 종사자의 확인을 거쳐 호텔서비스업에서 일반적으로 일어날 수 있는 사례임을 확인하였다. 본 연구에서 제시한 서비스오류 매트릭스의 18범주를 기반으로 제시된 총 항목은 125건이며 매트릭스 상 실패의 예방이 가능한 항목 수는 90건 이상이 될 것이라 판단할 수 있다. 제외된 35건은 호텔 건물 또는 주차장 등에 관한 항목이므로 단순한 실패방지책의 제시만으로는 근본적인 문제해결이 어려운 경우이다.

<표 4> 서비스오류 매트릭스

오류형태		실패원인		
		물적 서비스	인적 서비스	시스템적 서비스
서비스오류	업무오류			
	접대오류			
	외양오류			
고객오류	준비오류			
	접점오류			
	해제오류			

3.2 사례분석

Y 호텔은 대전지역을 대표하는 특급호텔로서 이 지역에서 개최되는 각종 국내·외 행사의 개최장소로서, 또는 기업체의 연수 시 참가자의 숙식해결에 큰 역할을 수행하고 있는 업체이다. 또한 위치가 온천지역이기 때문에 매년 수많은 관광객들의 방문을 받고 있다. 따라서 단순한 숙박기능 제공자로서의 역할이 아니라 다양한 서비스제공자로서의 역할을 수행하고 있다. 그러나 이러한 다양한 서비스를 제공한다는 것은 동시에 예기치 못한 서비스실패가 나타날 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 Y 호텔에서

발생할 수 있는 다양한 서비스실패를 분석하고 이를 예방할 수 있는 방안을 모색할 수 있다면, 그 결과를 비슷한 서비스에 제공하는 다른 호텔에도 확대 적용 할 수 있다.

3.2.1 Y 호텔의 현황

대전광역시 유성구 온천지역에 위치한 특2급 호텔인 Y 호텔은 1915년 유성 최초의 온천공을 발굴하여 XXXX호텔(객실 32실)로 개관 후 1966년 XXXX호텔(객실 42실)로 신축 개관하였다. 1977년 XXXX개발(주)로 법인 전환하였으며 1986년 아시안 게임 대전 선수촌 호텔'로 지정되었다. 그 후 1987년 온천원공 증굴 확장공사를 하였고 1988년 서울올림픽 대전 선수촌 호텔'로 지정되었다. 1992년에 190실의 객실 증설과 함께 휘트니스클럽과 온천수영장을 개관하였으며, 이때 특2급 호텔로 승격하며 XX호텔로 지정되었다. 1993년에는 'EXPO 본부호텔'로 지정된 바 있고, 2002년에는 월드컵 미디어 본부호텔로 지정되었다. 현재 객실 외 식당시설, 연회시설 및 온천·레저시설, 부대시설을 운영하고 있으며, 3명의 임원, 9명의 관리부, 12명의 시설부, 48명의 객실부, 37명의 식음료부, 45명의 조리부, 29명의 레저부, 15명의 마케팅부를 포함한 198명의 종업원으로 구성되어 있다.

Y 호텔은 신입 또는 기존인력에 대한 철저한 교육을 통하여 전문인력을 양성함으로써 보다 많은 고객의 창출, 경쟁력확보, 이익률의 극대화 추진 등을 꾀하고 있으나 호텔서비스품질의 관리에 대하여, 교육을 통한 개선방법 외에 서비스품질 관리 프로그램 등은 따로 구축되어 있지 않은 것으로 확인되었다.

3.2.2 자료수집

본 연구는 대전광역시 유성구 온천지역에 위치한 Y 호텔에 대하여 객실부의 프론트 데스크팀과 객실 정비팀, 식음료부의 연회팀, 그리고 마케팅부에 속해있는 예약팀을 대상으로 조사를 실시하였다.

총지배인과 각 팀별 3명씩, 총 13명의 종업원에

게 미리 질의서를 배부한 뒤, 각 팀별로 인터뷰 내용을 취합하여 대표로 1명씩 인터뷰하였다. 인터뷰 응답자는 호텔 총지배인, 팀장(색션지배인) 2명, 각 팀의 업무서비스에 5년 이상 경력을 가진 2명의 종업원 등 5명이다. 담당업무에 관련된 질문에 한하여 1인당 33개~61개 항목을 90분 정도의 시간에 걸쳐 인터뷰하였다.

인터뷰 내용을 분석한 결과, 현재 Y 호텔에서 서버오류를 방지하기 위해 사용하고 있는 포카요케는 프런트 데스크팀의 예약사항 재확인, 전선거울 설치 등을 비롯한 12건이며 인터뷰를 통한 추가 포카요케의 가능 영역 건수는 20건 정도로 예상되었다.

1) 호텔의 전반적인 사항

인터뷰 내용을 간략하게 요약하면, Y 호텔은 업무미숙으로 인한 실수를 방지하기 위하여 자체적인 내부 교육과 수습기간 동안의 실전 교육을 통하여 업무과정 교육을 실시하고 있다. 종업원의 서비스에 대한 설명이 미비하거나 업무미숙의 결과로 나타나는 서비스오류의 발생 시 서비스회복의 방법으로 실수를 한 종업원이 고객에게 사과를 하며, 그 이상으로 분노한 고객에게는 먼저 팀별지배인, 총지배인의 순서로 사과하였다. 경우에 따라 물질적 회복 차원에서 과일 또는 케익, 온천 무료티켓 등을 제공하였다. 이 외에도 업무미숙이 발생하는 경우, 객실의 업그레이드나 룸체인지를 해주는 방식을 시행하고 있었다. 업무미숙으로 나타나는 실수의 방지를 위해서는 종업원의 오랜 경험과 직관에 의한 방법과 종업원 교육을 통한 개선 외에는 별 다른 방법을 찾지 못하고 있는 실정이다. 종업원의 친절한 서비스를 제공하기 위한 Y 호텔의 노력으로는 우수사원, 친절사원 추천 시스템과 각자의 외모와 스마일 체크를 위한 전선거울의 설치, 반복교육, 호텔 내 전 직원의 스마일 배지달기 운동 등이다.

2) 프런트 데스크

객실부의 프런트 데스크팀의 업무를 수행하는데 있어 가장 관련이 있는 팀은 객실정비팀(하우스키

핑)인데 이 두 팀은 고객이 체크아웃을 하면 프런트 데스크에서 객실정비팀의 표시장치에 파란불이 들어오도록 신호함으로써 빈 객실을 알리고 있다. 그러나 두 팀 간의 업무협력을 위한 커뮤니케이션 수단으로 유선전화 외에는 없는 것으로 나타났다. 따라서 협력부서 및 구성원간의 커뮤니케이션을 활발하게 할 수 있는 시스템의 구축이 필요하였다. 또한 프런트 데스크팀의 경우 전화상담, 고객의 문의, 체크인, 체크아웃 등의 다양한 업무를 맡고 있기 때문에 업무가 지연되는 상황이 자주 발생하고 있다.

3) 객실정비팀

객실정비팀(하우스키핑)의 경우 객실내의 비치품 관리에 있어 객실 내 소모품이나 비치품의 준비에 대한 실수를 방지하기 위하여 체크리스트를 사용하고 있다. 객실 내의 시설 오작동을 미리 막기 위한 방법으로는 홈페이지가 객실을 청소하는 과정에서 매일 점검을 하고 객실정비팀원이 일주일에 한 번씩 점검을 한다. 객실의 청소나 침구류의 세탁부분에 있어 하루에 한번 홈페이지가 관리하고 있으며 객실관리 책임자가 일주일에 한 번 샘플링 테스트를 한다. 객실의 상태 불량이나 냄새 등의 고객 항의에 대해 일차적으로 고객이 주도하는 정정, 즉 다시 청소를 하거나 환기를 시킨다. 그래도 문제 해결이 되지 않으면 룸체인지 방법을 사용한다. 또한 객실정비팀원의 외국어 구사 능력이 부족하여 종업원과 고객 서로가 불편함을 느끼는 상황이다.

4) 예약팀

예약팀은 객실 예약과정에서 직원의 실수로 예약이 정확하게 이루어지지 않거나 예약의 누락, 객실 번호가 뒤바뀌는 것이 큰 문제가 되고 있으며, 이를 위한 해결방안으로 예약한 고객이 호텔에 방문하기 며칠 전에 재확인을 통하여 실수를 방지하고 있다. 또한 실수가 발생한 경우에는 고객에게 정중한 사과와 함께 객실의 업그레이드 및 과일, 꽃, 케익 서비스 등을 제공한다. 예약업무의 착오로 객실이 바뀌거나, 날짜 등의 착오가 생기는 경우 적절한 임기

응변으로 대처하는 방법을 교육하고 있었는데 예를 들어, “특별히 좋은 객실을 드리기 위해 객실을 바꾸어 놓았다”는 상황을 만들어 대처하고 있었다.

5) 연회팀

연회팀의 업무에서 가장 문제가 되고 있는 것은 인력 문제였다. 연회장을 방문하는 수많은 고객의 수에 비하여 연회팀원의 수는 부족한 편이다. 행사시에는 모자라는 인력의 충원을 위하여 일시적으로 아르바이트 직원을 고용함으로써 탄력적인 인력운용을 실행하고 있다. 또한 부서간의 업무지원 등을 통해서 인력의 문제를 해결하고 있다. 실제로 고객의 이용이 거의 없는 한식당의 경우 평소에는 대기하는 직원이 없으며 고객의 방문시에만 다른 팀의 업무 지원을 통하여 한식당을 운영하고 있는 상황이다.

6) 기타 사항

다음은 팀별 문제점 이외의 경우이다.

한 객실 당 생수 한 병만이 무료로 지원이 되어 있어 식수와 관련하여 고객들의 불만이 제기되고 있

으며, 식사시간의 고객 집중으로 인한 식당의 혼잡으로 인해 고객의 불만이 발생하고 있었다. 호텔 로비에 주변 관광정보에 대한 책자나 안내서 등이 설치되어 있음에도 불구하고 방문 전에는 미리 호텔 주변에 대한 정보를 입수할 수 없는 상황이다. 또한 호텔 종업원의 특성상 3교대이기 때문에 직원간의 고객정보나 업무 인수인계 과정에서 충분한 정보의 전달이 이루어지지 않을 수 있다. 마지막으로 관광목적의 외국인, 단체객 등을 위한 차량을 지원하고 있지 않으며 특히 고객이 지리 등을 잘 모르는 경우 일부 택시 기사의 횡포로 부당한 요금에 고객에게 청구될 수 있는 상황이었다.

3.2.3 인터뷰 분석결과

호텔종업원을 대상으로 한 인터뷰 결과를 분석한 후 이를 서비스오류 매트릭스에 적용시켰다. 그 결과는 <표 2>과 같다. 총 15개의 항목이 매트릭스에 제시되었고 이들 항목은 포카요케 등 실패방지 도구를 이용한다면 충분히 예방할 수 있는 사항이라 할 수 있다.

<표 3> Y 호텔의 서비스오류 매트릭스

오류형태		실패원인		
		물적 서비스	인적 서비스	시스템적 서비스
서버 오류	업무오류	<ul style="list-style-type: none"> 호텔 음료의 높은 가격으로 인한 고객의 불만 고객의 호텔 방문 전 여행정보를 충분히 제공하지 않는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 연회·행사 시 인력의 부족 3교대인 호텔 직원의 업무 인수인계가 제대로 이루어지지 않는 경우 종업원의 업무 미숙 대리주차 중 고객 차량의 파손 	<ul style="list-style-type: none"> 이동 차량의 부당한 이용요금에 대한 불만 프론트 데스크 업무의 혼잡발생 고객과 종업원의 의사소통(외국어)에 문제가 발생하는 경우
	접대오류		<ul style="list-style-type: none"> 재방문 이상의 고객을 알아보지 못하는 경우 	
	외양오류			
고객 오류	준비오류			<ul style="list-style-type: none"> 고객이 환전을 해오지 않은 경우 고객이 부대시설의 정보나 행사일정 등을 망각하는 경우
	접점오류		<ul style="list-style-type: none"> 고객 측의 아르바이트 종업원에 대한 서비스 질 관련 불만 	<ul style="list-style-type: none"> 고객이 객실 등 금연 장소에서 흡연을 하는 경우
	해제오류		<ul style="list-style-type: none"> 고객이 외부에 좋지 않은 평판을 퍼트리는 경우 	

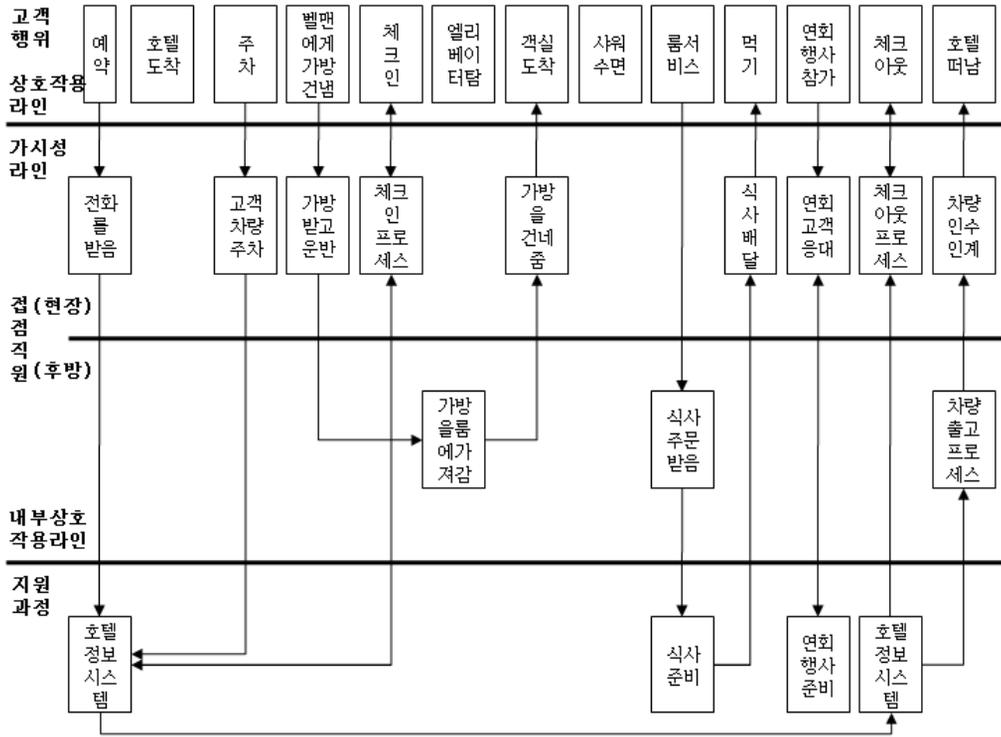
3.4 서비스오류 매트릭스를 이용한 서비스

청사진 작성

본 연구에서 제시한 서비스 청사진은 Y 호텔의

주요 서비스 부서인 예약팀, 프런트 데스크와 객실 정비팀, 연회팀 등을 분석하여 도출된 서비스오류 매트릭스를 기반으로 작성되었다. Y 호텔의 서비스는 다양한 부서들이 유기적으로 연결되어 서비스를

Failure : 고객이 예약정보를 기억하지 못하는 경우 Poka-Yoke : 방문 전 예약의 재확인을 위하여 고객에게 전화로 확인	Failure : 고객이 객실에 맞지 않는 옷차림을 한 경우 Poka-Yoke : 호텔이용에 대한 기본정보를 사전에 제공	Failure : 고객이 종업원과 의사소통에 문제가 있는 경우(외국어 등) Poka-Yoke : 제2외국어지원 가능한 직원을 할시 1명 이상 배치	Failure : 고객이 환전을 해오지 않은 경우 Poka-Yoke : 프런트데스크에서 환전업무 지원	Failure : 고객이 유료음료서비스에 대해 불만을 제기하는 경우 Poka-Yoke : 증별 정수기와 얼음제조기를 설치	Failure : 부대시설의 정비 등 불만을 제기하는 경우 Poka-Yoke : 전담직원제 도입, 고객의 스케줄관리	Failure : 고객이 금연장소에서 흡연을 하는 경우 Poka-Yoke : 증별 흡연장소를 제공	Failure : 고객이 외부에 좋지 않은 평판을 퍼트림 Poka-Yoke : 고객의 소리함 등 고객의 불편, 불만사항에 대한 의견수렴
--	--	--	---	--	---	---	--



Failure : 종업원의 실수로 인한 누락, 날짜착오 등 Poka-Yoke : 방문전 예약의 재확인	Failure : 신입사원의 미숙한 답변, 직원의 느린 응답 Poka-Yoke : 고객의 질문사항Best를 작성, 비치	Failure : 재방문 이상 고객의 정보시스템 미구축 Poka-Yoke : 벨맨이 확인 후 프런트데스크에 정보제공을 통해 고객응대	Failure : 객실내 청소상태 불량 Poka-Yoke : 체크리스트를 활용하여 주기적으로 청소상태 점검, 책임구역제 실시	Failure : 연회, 행사시 인력의 부족 Poka-Yoke : 탄력적인 인력운용을 위한 인력POOL 운영	Failure : 3교대 근무로 인한 업무인수인계시 업무누락 Poka-Yoke : 직원간 교대시간 20분중복배치	Failure : 콜택시 등의 요금청구 Poka-Yoke : 콜택시업체와 호텔의 협약을 통하여 표준요금제 도입	Failure : 고객차량의 파손 Poka-Yoke : 보험회사와의 연계를 통해 대체차량을 신속하게 확보
---	---	--	--	---	---	--	---

[그림 1] Y 호텔의 서비스청사진 및 포카요케

제공한다. 이 중 하나라도 서비스오류가 발생할 경우 호텔 전체의 서비스품질에 큰 손상이 가게 된다. 따라서 각 팀별 서비스청사진을 바탕으로 호텔의 전체 서비스청사진을 작성하고 서비스 포카요케를 도출해냈다. 그러나 본 논문에서는 지면 제약 상 하위 청사진을 제외하고 전체 서비스청사진만을 제시하였다.

Y 호텔의 전체적인 서비스 청사진은 호텔을 이용하는 고객의 행동에 기반하여 구축되었다. 즉 호텔예약, 도착, 주차, 가방운반, 체크인, 객실이동, 객실도착, 샤워·수면, 룸서비스, 식사, 연회 및 행사 참가, 체크아웃, 호텔을 떠남 등 일반적인 호텔 이용 프로세스를 따랐다.

4. 결 론

선진국 형 산업체제로 발전될수록 서비스경제의 중요성은 점점 강조되고 있다. 그러나 서비스경제의 확대와 더불어 서비스실패 역시 증가하고 있다. 서비스실패로 인한 고객의 이탈은 금전적 손실 같은 단순한 문제부터 기업의 이미지훼손과 같은 중대한 문제도 유발한다. 따라서 가능하다면 무결점의 서비스가 제공될 수 있는 시스템이 설계되어야 하며, 이것이 불가능하다면 실패가 최소화 될 수 있도록 예방조치를 취해야 한다.

최근 제조업에서 많이 쓰이는 실패방지 기법인 포카요케 도입은 매우 적절한 조치라고 할 수 있다. 그러나 실패방지 기법이 효과적이기 위해서는 어디에서 어떤 실패가 일어나는지를 분류할 필요할 있다. 80%의 서비스실패가 전체 실패 중 20%의 과정에서 일어난다는 2:8법칙이 아니더라도 중요한 실패가 발생하는 장소나 원인을 파악한다는 것은 서비스품질 개선의 핵심이 될 수 있다.

본 연구에서 저자는 Chase and Stewart[13]가 제시한 서비스실패의 분류를 보다 확장하여 서비스오류 매트릭스를 구현하였다. Chase and Stewart[13]는 서비스의 실패를 단순히 서버오류와 고객오류로 분류했지만 본 연구에서는 이런 분류에 물적-인적-

시스템이 결합된 상태로 제공되는 서비스의 특성을 반영함으로써 서비스실패를 보다 정교하게 분석할 수 있게 하였다. 본 연구에서 분석한 Y 호텔의 경우, 서비스오류 매트릭스의 분석결과 서버의 오류는 업무과정에서, 고객의 오류는 주로 접점에서 발생하고 있었다. 따라서 그 원인은 인적인 문제 및 시스템 자체의 구조적 문제이며, 또한 빈번히 발생하고 있는 오류의 개선이 그리 어려운 일이 아니라는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구의 대상인 Y 호텔은 단순한 숙박업위주의 업체가 아닌 행사개최 및 관광, 요식업이 종합되어 있는 업체이다. 따라서 이 호텔의 분석결과는 숙박업이나 레스토랑업, 항공운송업 등 다양한 서비스산업에 적용가능하다. 본 연구에서 제시한 연구분석틀을 기준으로 각 산업 고유의 특징을 반영한 서비스오류분석을 시도한다면, 빈번하게 발생하지만 쉽게 예방하기 힘든 실패의 원인과 그 해법을 충분히 제시할 수 있을 것이다.

본 연구는 기존 서양의 학자들에 의해 제시된 연구분석틀에서 벗어나 보다 개선된 연구분석틀을 제시하였다는데 의의가 있다. 비록 서비스오류 매트릭스의 개발과정에서 호텔의 서비스품질과 관련된 연구 및 호텔업 위주의 실패사례만을 분석함으로써 모든 서비스산업에 적합한 틀이 되기에는 부족한 점이 있으며, 또한 서비스실패의 분류과정에서 특정 실패가 어느 한 부분의 결과가 아닌 여러 부분의 복합적인 결과로 나타날 경우 이의 분류가 쉽지 않다는 점 등은 본 연구분석틀의 단점으로 남아있다. 그러나 본 연구에서 제시한 틀은 논의의 마지막이 아니라 시작이기 때문에, 각 산업별 독특한 특성을 반영한 서비스오류 매트릭스가 지속적으로 구현된다면 충분히 개선될 수 있다고 본다.

본 연구에서 제시한 바와 같이 실무에 기반한 이런 형태의 모형개발은 서비스업의 품질향상과 관련된 연구에 매우 기여할 것으로 생각된다. 또한 비록 탐색적인 수준에서 본 연구가 진행되었지만 향후 발전된 연구를 수행하는데 중요한 시발점이 되기를 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] 고재윤, 유은이, 정미란, “고객접점 서비스요인이 고객만족에 미치는 영향”, 『호텔경영학연구』, 제15권, 제2호(2006), pp.105-123.
- [2] 박은경, 양용호, 최병길, “서비스 실패요인별 고객의 불만족과 불평행동에 미치는 영향”, 『서비스경영학회지』, 제11권, 제5호(2010), pp.47-65.
- [3] 우성근, 심현섭, 윤은형, “호텔기업의 조직문화와 서비스 품질에 관한 연구”, 『호텔리조트카지노연구』, 제5권, 제1호(2006), pp.203-218.
- [4] 원유석, 조춘봉, “서비스실패와 회복에 관한 연구”, 『호텔관광연구』, 제5권, 제1호(2003), pp.107-125.
- [5] 장태선, “항공사의 서비스 실패와 회복이 고객만족에 미치는 영향”, 『관광연구』, 제18권, 제2호(2003), pp.183-202.
- [6] 장태선, 공기열, “항공사 서비스실패회복이 고객애호도에 미치는 영향”, 『관광레저연구』, 제20권, 제1호(2008), pp.129-148.
- [7] 田中滋, 野村, 『サビス産業の想と略 モノからサビスへ』, 改訂版, 電通, 1996.
- [8] Hart, C.W.L., J.L. Heskett, and Jr. W.E. Sasser, “The Profitable Art of Service Recovery,” *Harvard Business Review*, Vol.68, No.4(1990), pp.148-156.
- [9] Johnston, R., “Service Failure and Recovery : Impact of Attributions and Process,” *Advances in Services Marketing and Management : Research and Practice*, Vol.4, No.1 (1995), pp.211-228.
- [10] Kelley, S.W., Jr. J.H. Donnelly, and S.J. Skinner, “Customer Participation in Service Production and Delivery,” *Journal of Retailing*, Vol.66, No.3(1990), pp.315-335.
- [11] Kelley, S.W. and A.D. Mark, “Antecedent to Customer Expectations for Service Recovery,” *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.22, No.1(1994), pp.52-61.
- [12] Parasuraman, A., L.L. Berry, and V.A. Zeithaml, “Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale,” *Journal of Retailing*, Vol.67, No.4(1991), pp.420-450.
- [13] Chase, R.B. and D.M. Stewart, “Making Your Service Fail-Safe,” *Sloan Management Review*, Spring(1994), pp.35-44.
- [14] Shingo, S., *Zero quality control : Source inspection and the poka-yoke system*, Productivity Press, 1986.
- [15] Weun, S., S.E. Beatty, and M.A. Jones, “The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships,” *Journal of Services Marketing*, Vol.18, No.2(2004), pp.133-146.
- [16] Zemke, R. and C. Bell, “Service Recovery; Doing It Right The Second Time,” *Training magazine*, Vol.27, No.6(1990), pp.42-48.

<부표 1> 서비스오류 매트릭스(업무오류)

실패원인		물적 서비스	인적 서비스	시스템적 서비스
오류형태				
서버 오류	업무 오류	<ul style="list-style-type: none"> 호텔 객실의 소모품, 비치품이 제대로 구비되어 있지 않은 경우 객실 내의 전기시설이 작동하지 않는 경우 안내장 없는 객실의 주류, 음료 이용 시 대금 요구 호텔 편의이용 시설이 제대로 작동하지 않는 경우 주차공간이 넉넉하지 않거나 불편한 경우 객실문의 안전장치가 제대로 작동하지 않는 경우 비싼 객실 통화료를 대체할 공중전화가 없는 경우 호텔 내의 시설이 노후해서 이용시 불편한 경우 객실 내 안전장비(화재, 도난방지)가 제대로 갖춰져 있지 않은 경우 프론트 안내 이동거리 동선이 멀 경우 호텔의 부대시설이나 주변 관광정보에 대한 책자 등이 구비되어 있지 않은 경우 두통약, 감기약 등 기초 구급약품이 구비되어 있지 않은 경우 분실 시 과도한 배상을 요구하는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 종업원이 업무에 능숙하지 않은 경우 직원의 설명 미비 종업원이 호텔의 시설이용 및 기본정보에 대하여 충분히 설명하지 못하는 경우 주차 시 고객차량 훼손·파손 직원의 고객 물건 절도 벨보이의 부당한 팁 요구 종업원이 서비스 이용의 대가를 부당하게 요구하는 경우 과도한 간섭이나 사생활 침해 예약이 잘못된 경우 체크아웃 시간 등의 변경 일일 착오 시 직원이 호텔 구조를 모르는 경우 준비 없이 반복적으로 요구되는 고객 정보 요구 	<ul style="list-style-type: none"> 모닝콜이나 일정 알람의 지원이 안 될 경우 동의 없는 고객 정보 이용 외국어 등 외국인을 위한 시스템이 없는 경우 장애인의 편의를 위한 시스템이 없는 경우 객실의 이용가격이 적절하지 않은 경우 식사나 음료 등의 가격이 적절하지 않은 경우 객실 인터넷 연결 불량 또는 휴대폰 수신 불량인 경우 호텔 프론트 및 부대시설의 안내가 정확하지 않은 경우 호텔이 홈페이지를 운영하지 않는 경우 호텔 홍보자료가 실제 호텔의 시설과 상이할 경우 호텔까지 가는 교통편이 불편한 경우 패키지 상품의 시설 이용 안내 미비 방법 화재 의료 긴급 연락망이 없을 경 엘리베이터 대기 시간이 길 경우

<부표 2> 서비스오류 매트릭스(접대오류)

실패원인		물적 서비스	인적 서비스	시스템적 서비스
오류형태				
서버 오류	접대 오류	<ul style="list-style-type: none"> 물, 휴지, 세면도구 등 기본적인 무료 서비스를 제공하지 않는 경우 고객의 방문을 알리는 장치 또는 시스템이 없는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 고객의 요구에 종업원이 신속하게 반응하지 않는 경우 종업원이 고객의 요구사항에 불친절하게 반응하는 경우 고객의 주문이나 부름을 듣지 못하는 경우 전화응대 시 부적절한 용어 사용으로 고객에게 불쾌함을 주는 경우 인사나 기본예의 등을 지키지 않는 경우 주차 서비스 부실 시(주차한 차량 위치 등을 파악하지) 세탁, 룸 서비스 등의 주문을 잘못 받은 경우 채방문 이상의 고객을 알아보지 못하는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 혼잡으로 인한 체크인, 체크아웃 대기 시간이 길어질 경우 고객관리 시스템의 부재로 신속한 업무처리에 지장이 있을 경우 고객에 대한 서비스를 심야에 제공하지 않는 경우 콜택시 등 이동 수단의 준비가 잘 되어있지 않은 경우 호텔에서 공항과 연결되는 교통편을 제공하지 않는 경우 주차요금 정산 대기시간 지체 호텔의 부대시설이 지나치게 혼잡하여 이용이 불가능한 경우 객실예약이 신속하게 이루어지지 않는 경우 식사가 주문 후 제 시간에 제공되지 않는 경우

<부표 3> 서비스오류 매트릭스(외양오류)

실패원인		물적 서비스	인적 서비스	시스템적 서비스
오류형태				
서비스오류	외양오류	<ul style="list-style-type: none"> 식기류나 침구류의 위생상태가 불량한 경우 객실이나 로비에서 불쾌한 냄새가 나는 경우 습도 환기조절 불량 시 청소 상태가 불량한 경우 객실의 실내온도가 적절하지 않은 경우 수영장이나 스파 등에서 물을 소독하기 위한 화학물질의 냄새가 심하게 나는 경우 호텔 정수 시설의 관리가 잘 되어 있지 않은 경우 호텔 내부의 소독이 잘 되어 있지 않은 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 종업원의 복장의 매무새가 불량한 경우 종업원의 외모가 단정치 못한 경우(헤어스타일 등) 종업원의 위생상태가 청결치 못하여 불쾌감을 주는 경우 규정된 복장외의 사적인 복장을 한 경우 악세서리 등이 지나치게 과한 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 개인의 컨디션, 갑작스런 기후 변화 시 개별 냉·난방의 문제가 불가능한 경우 청소요구 또는 청소예약 시스템이 불편한 경우 호텔 전체적인 분위기나 품격이 떨어지는 경우 객실의 분위기가 아늑하고 쾌적하지 않은 경우 객실이나 로비에서 지나친 소음이 나는 경우 방음시설이 잘 되어있지 않은 경우

<부표 4> 서비스오류 매트릭스(준비오류)

실패원인		물적 서비스	인적 서비스	시스템적 서비스
오류형태				
고객오류	준비오류	<ul style="list-style-type: none"> 격식에 맞지 않는 옷차림을 한 경우 지나치게 선정적인 옷차림을 한 경우 신분증과 호텔이용요금을 놓고 온 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 호텔의 이용약관을 숙지하지 않은 경우 종업원에게 지나치게 간섭하는 경우 고객이 종업원의 정확한 업무 포지션을 구분하지 못하는 경우 호텔 예약 후 취소통보 없이 오지 않는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 호텔의 위치를 잘 찾지 못하는 경우 고객이 룸 넘버를 자꾸 기억하지 못하는 경우 호텔 부대시설에 대한 기본정보를 모르는 경우 고객이 종업원과 의사소통에 문제가 있는 경우(외국어 등) 고객이 환전을 해오지 않은 경우 고객이 객실예약 및 체크인에 대한 정보를 기억하지 못하거나 재확인 하지 않은 경우

<부표 5> 서비스오류 매트릭스(해제오류)

실패원인		물적 서비스	인적 서비스	시스템적 서비스
오류형태				
고객오류	해제오류	<ul style="list-style-type: none"> 호텔의 기물을 무단으로 가지고 나가는 경우 호텔엘쇠를 객실 내부에 두어 문이 자동으로 닫혀버리는 경우 고객이 퇴실시 전원스위치를 끄지 않는 등 절전을 하지 않는 경우 고객이 퇴실시 수도 등을 잠그지 못하고 나간 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 호텔에 대하여 나쁜 소문으로 와전시키는 경우 호텔에 대한 불만사항을 호텔에 알리지 않고 관련 기관에 직접 전달하는 경우 종업원의 실수에 대한 사과를 인정하지 않는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> 호텔 내부의 편의시설 이용시 종업원에게 서비스 종료에 대한 정보를 정확하게 제공하지 않은 경우 고객이 체크아웃과정을 거치지 않고 호텔을 떠나버린 경우 고객의 소리함과 같은 고객의 의견을 수렴할 수 있는 응답지 등에 성실하게 답하지 않는 경우

〈부표 6〉 서비스오류 매트릭스(접점오류)

실패원인		물적 서비스	인적 서비스	시스템적 서비스
오류형태				
고객 오류	접점 오류	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 객실의 키를 분실했을 경우 ◦ 주변소음, 위층에서 진동 등을 발생시키는 경우 ◦ 과음으로 인해 주변 고객들에게 피해를 주는 경우 ◦ 호텔 내 매장에서 절도 행위를 하는 경우 ◦ 호텔 내 비품을 훼손하는 경우 ◦ 호텔 내 식당 사용 시 음식 값을 지불하지 않는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 종업원에게 원하는 것을 정확하게 설명하지 못하는 경우 ◦ 지나치게 빠른 서비스를 기대하거나 독촉하는 경우 ◦ 종업원에게 지나치게 간섭하는 경우 ◦ 체크아웃 시간을 미리 확인하지 않은 경우 ◦ 종업원에게 욕설을 퍼붓거나 위협하는 경우 ◦ 종업원에게 비협조적으로 반응하는 경우 ◦ 종업원에게 무례한 행동을 하는 경우 ◦ 호텔 내에서 풍기문란한 행동을 하는 경우 ◦ 투숙 중에 호텔 로비 및 복도를 잠옷차림으로 다니는 경우 ◦ 부대시설 이용시 다른 고객에게 불편함을 주는 행동을 하는 경우 ◦ 호텔의 내부 규칙사항을 무시하는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 호텔의 부대시설 이용시 종료시간을 지키지 않는 경우 ◦ 할인쿠폰 및 무료이용권 등을 부당하게 요구하는 경우 ◦ 출입이 금지되어 있는 애완동물과 함께 동반하는 경우 ◦ 금연 장소에서 흡연하는 경우 ◦ 미아가 생기는 경우 ◦ 고객이 소지품을 분실하는 경우 ◦ 호텔 내에서 취사를 하는 경우 ◦ 호텔 내에서 화재위험성이 있는 행동을 하는 경우