

국내 A면세점의 서비스접점 매뉴얼 개발 사례*

황 혜 미(제1저자)

삼육대학교 경영학과 (조교수)

이 돈 희(교신저자)

인하대학교 경영학과 (부교수)

Development of a New Service Encounter Manual: The Case of A-Dutyfree Shop in Korea

Hwang, Hyemi (First Author)

Business Administration, Sahmyook University (Assistant Professor)

Lee, DonHee (Corresponding Author)

College of Business Administration, Inha University (Associate Professor)

Abstract

The purpose of this case study is to develop a new service encounter manual for A-Dutyfree Shop. The process is based on the following steps: review the existing service encounter manual which was developed in 2013, evaluate the moment-of-truth monitoring system, survey customer satisfaction trends, and analyze the voice of customers. The project lasted for about four months (March 26-July 27, 2020) by a task force with 17 members (3 external consultants, 2 A-dutyfree shop trainers, and 12 A-dutyfree shop managers or sales managers).

* 본 연구는 한국서비스경영학회 2021년 추계학술발표대회에서 발표한 내용을 기반으로 재작성한 것임

The project deployed five activity steps: (1) analysis of the current situation, (2) new concepts development, (3) prototyping, (4) testing and operations, and (5) documentation and follow-through management. During the project process, two work-shops were held with a subject matter expert to refine the draft manual, while reflecting the opinions of service employees as much as possible. The standard behaviors and guidelines for each step of the service encounter process were refined, best practices of service encounters for each sales area with its unique characteristics were shared, the manual was documented, and possible solutions were provided for continuous improvement of follow-on management. The results of this study provide valuable information for successful service encounters that can be effectively adopted by managers and employees in many similar service organizations.

Keywords : Service encounter manual, Duty-free shop, Case study

접수일(2021년 10월 11일), 수정일(2021년 10월 27일), 게재확정일(2021년 11월 13일)

I. 서론

우리의 일상은 COVID-19를 겪게 되면서 디지털로의 전환속도가 빨라지고 있다(Lee and Lee, 2021). COVID-19 확산이 디지털 기기 발전에는 긍정적인 영향을 미쳤다는 것이 일반적인 분위기이다. 이러한 환경으로 고객-제공자 간 서비스 접점 활동에도 디지털 디바이스(기기) 사용이 확산되면서 비대면 접촉방식이 확대되고 있다. 서비스접점의 경우 고객-제공자가 직접적인 대면을 통해 특정 활동이 이루어졌다면, 비대면 상황에서는 디지털 기기를 통해 서비스 행위가 발생하므로 전통적인 서비스접점 활동과는 다르다(Lee and Lee, 2021). 그러나 비대면 활동이 확산되어도, 서비스 접점별로 고객이 원하는 서비스가 모두 비대면 서비스를 통해 해결될 수 없으므로 제공자는 어떤 서비스 접점을 언택트(비대면)로 할지, 어떤 접점 활동을 컨택트(contact)로 할지 고민이 깊어지는 시점이다(Lee and Lee, 2020).

COVID-19로 인하여 비대면(언택트) 사회를 지향하고 있지만, 고객경험 중시와 긍정적인 경험을 강화하고 부정적인 경험을 최소화하는 것은 서비스기업의 변하지 않는 사명임과 동시에 역할일 것이다. 그러므로 기업은 고객에게 전달해야 할 핵심가치를 고려해서 대체 불가능한 고유의 역량을 적절히 활용하여 고객에게 긍정적인 경험을

제공해야 할 것이다. 서비스기업은 무수히 많은 접점(MOT: Moment of Truth)을 통해 고객에게 서비스를 전달하기 때문에 접점서비스가 무엇보다 중요하다. 서비스의 특성 중 특히 이질성은 동일한 서비스 일지라도 서비스를 받는 고객에 따라서 제공된 서비스품질이나 성과에 대한 평가가 다를 수 있으므로 서비스표준화를 통해 일관성 있는 서비스 프로세스를 설계하는 것도 중요하다(유한주 등, 2019). 서비스접점에서 고객이 좋은 경험을 갖도록 서비스 제공자는 고객의 전체 프로세스를 재설계하고 관리하기 위한 전략 방안을 확대하고 있다(Lemon and Verhoef, 2016). 고객이 제공자의 품질을 판단하는 것은 자신이 서비스를 제공받는 활동기간과 각 접점에서 갖게 되는 전반적인 만족과 지속적인 관계를 하고자 하는 의지에 기여한다(Bitner and Wang, 2014; Voorhees et al., 2017).

서비스를 전달하는 직원별 능력 및 역량에 대한 편차가 발생하고, 전달과정에서 고객의 특성이나 상황(TPO: Time, Place, and Occasion)에 따라 개별화된 대응능력이 필요하다. 이에 대한 실천방안으로 서비스기업은 자사만의 고객응대 표준 매뉴얼을 개발하여 직원들이 일관된 서비스를 제공하도록 매뉴얼 교육을 직간접으로 실시한다. 예를 들어, 서비스 프로세스를 효과적으로 운영하고 가시적으로 관리하기 위해서 고객 응대 시 직원이 지켜야 할 서비스 행동 및 대화의 기준을 만들고, 이를 기반으로 접점직원 서비스 평가 및 서비스 품질관리를 시행한다. 국내의 경우, 서비스 매뉴얼과 관련된 교육은 2000년대 들어서면서 대기업을 중심으로 고객의 대기시간을 줄이는 것이 중요함을 인지하였고(김주영과 유보미, 2010), 2000년대 중반부터 체계적인 서비스 프로세스와 품질관리를 시작하였다(Hwang and Kwon, 2020). 많은 서비스기업에서는 ‘서비스 개념-매뉴얼-모니터링’을 연계(aligned)하여 서비스접점에서 고객의 요구를 충족시키기 위해 대응을 하였지만, 일부 기업은 서비스개념을 정하지 않은 채 기존 문헌과 관련 내용을 기반으로 매뉴얼을 만들기도 하였고, 제대로 된 평가기준을 정립하지 않은 채 서비스 실무자 및 담당자의 경험과 기준으로 관리하고 있는 실정이다(Hwang and Kwon, 2020). 서비스기업마다 서비스 프로세스 관리 및 표준화 방법은 유통, 의료, 외식, A/S 등 그들이 제공하는 서비스의 특성에 맞춰 다양한 방식으로 운영되고 있다. 서비스 프로세스 관리 및 표준화는 기업별 특성을 반영하여 차별화된 운영방식(예, 비즈니스 모델)에 최적화될 수 있도록 관리되어야 고객경험을 긍정적으로 유도할 수 있을 것이다. 그러므로 내부적으로 서비스 프로세스를 효과적으로 관리하고 운영할 수 있는 역량이 필요하다.

고객경험(customer experience)은 서비스 프로세스와 품질관리를 기반으로 고객 지향적으로 변화되고 있다. 또한 고객경험은 서비스 프로세스 상에서 제공자 관점의 효율적이고 효과적인 접근방법뿐만 아니라 고객이 특정 서비스를 받게 되는 전체 흐름 즉, 사전서비스(pre-core service), 과정서비스(core service), 사후서비스

(post-core service)에서 느끼는 종합적인 측면에서 고려되어야 한다(Voorhees et al., 2017). 서비스표준화 또한 고객 측면만을 고려하기보다는 제공자 측면도 고려하여 제공자-고객 양측 모두의 경험에 중점을 두기 시작하였다(Hwang and Kwon, 2020). 그러나 서비스 업종별로 서비스 프로세스 관리에 사용되고 있는 서비스표준화 및 매뉴얼에 대한 연구 및 정보공유는 거의 전무한 상황이다. 이는 아마도 개발된 서비스 매뉴얼 자체를 기업의 자산으로 인식하고 있어 외부공개를 극도로 제한하고 있어서 업종별로 매뉴얼이 어떻게 만들어지고 어떤 성과물이 있었는지를 확인하기 어렵기 때문일 것이다. 그러나 고객경험 기반의 서비스접점 프로세스를 향상시켜 고객가치를 창출시키기 위해서는 서비스기업의 특성과 고객의 상황에 맞는 체계적인 서비스표준 매뉴얼이 필요하다.

따라서 본 사례연구에서는 서비스기업이 고객에게 제공하는 서비스의 가치를 높이고 고객의 경험을 긍정적으로 강화하기 위해 접근 툴(tool)로 활용하고 있는 서비스접점 매뉴얼 개발단계 및 주요내용을 A면세점의 사례를 기반으로 공유하고자 한다. A면세점의 서비스접점 매뉴얼 개발과정 사례는 유사업종의 서비스기업 관리자 및 현장 리더들이 고객과의 접점서비스에 대한 질적 향상뿐만 아니라 효과적인 운영방안을 개발하는 데 벤치마킹의 근거자료 및 서비스 프로세스에서의 서비스표준화 개발시에 유용한 기초자료가 될 수 있다.

II. A 면세점의 서비스접점 매뉴얼 개발

서비스 맥락에서 고객-기업 또는 고객-직원 상호작용을 지칭하는 데 사용되는 용어에 일관성은 없지만, 일반적으로 ‘서비스접점’으로 불린다(Voorhees et al., 2017). Bitner and Wang(2014)은 서비스접점이란 ‘핵심 서비스 제공 자체의 제공과 관련된 상호작용을 포함하여 고객과 서비스 제공자 간의 개별 상호작용’으로 정의하였다. 즉, 서비스접점이란 사전 및 사후서비스뿐만 아니라 고객의 경험에 영향을 미치는 누적된 고객가치를 포함하는 의미이다. 그러므로 서비스접점은 실제 대면서비스가 이루어지는 환경이나 온라인 활동에서도 발생하게 된다(Bitner et al., 2000).

면세점은 특정 공간에서 상품판매가 이루어지는 실질적인 유형의 공간을 의미한다(최은아 등, 2016). 그러므로 면세점은 특정 고객을 대상으로 대면서비스가 이루어지는 환경을 제공하기 때문에 고객경험에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 면세점에서 고객은 접점프로세스에 참여하여 자신의 요구를 관철시키면서 접점에서의 서비스 품

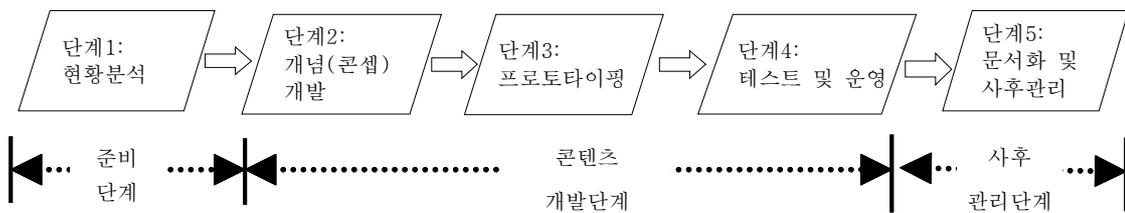
질을 평가함과 동시에 이후의 행동에도 영향을 미치게 된다(최은아 등, 2016). 그러므로 고객과의 접점에서 고객 응대를 어떻게 하느냐는 기업의 생존에 영향을 미치므로 접점에서 효율적이고 효과적인 고객 응대 방안에 대한 매뉴얼 및 표준화가 필요하다.

면세점에서 서비스접점에 대한 매뉴얼 개발을 위해 참석자를 선정하는 업무가 선행되었다. 서비스 매뉴얼 개발을 위해 서비스접점의 고객 응대 실무와 프로세스 관리를 문서화하고 체계할 수 있는 내용전문가(SME: Subject Matter Expert)를 선발하였다. 일반적으로 SME는 매장 근무 경력이 3~5년 이상 근무한 부점장(매니저)급으로, 서비스 마인드와 고객 응대 능력이 우수한 자를 추천받아 교육팀이나 CS(Customer Satisfaction)팀에서 최종적으로 참가 인원을 결정하는 것이 일반적이다.

A면세점의 서비스접점 매뉴얼 개발 워크숍 참석 대상자는 브랜드를 대표하는 점장과 지원부서 영업관리자 12명, 교육담당자 2명, 외부 컨설턴트(서비스엑셀런스) 3명으로 구성하여 총 17명이 개발업무에 참여하였다. 개발기간은 2020년 3월 26일부터 7월 17일(약 4개월)까지의 기간으로 워크숍은 총 2회를 진행하여 SME들의 의견을 최대한 매뉴얼에 반영하였다.

A면세점의 서비스 매뉴얼을 개발하기 위하여 Stickdorn et al.(2018)의 연구에서 서비스 디자인 개념 개발시 제안한 절차를 활용하여 <그림1>과 같이 구성하였다. A면세점의 운영 상태를 분석하는 준비단계(단계1), 개념(콘셉)개발(단계2), 프로토타이핑(단계3), 테스트 및 운영(단계4)을 포함하는 콘텐츠 개발단계, 마지막 사후관리 단계(단계5: 문서화) 등 총 3단계(세부적으로 5단계)로 서비스접점 매뉴얼 개발단계를 구성하였다. 다음에서 각 단계별 세부적인 과정을 소개하고자 한다.

<그림1> 서비스 매뉴얼 개발단계



단계1: A 면세점 현황분석

서비스 매뉴얼을 성공적으로 개발하고 효과적으로 운영하기 위해서는 서비스기업 고유의 역량을 분석하고, 고객만족 수준 및 고객기대를 파악하여 구체적으로 실행 가능한 최적 안을 도출해야 한다. A면세점 서비스 매뉴얼을 개발하기 위해 정량 및 정성 조사를 실시하였다. 접점 모니터링 평가, 고객만족도 조사, 고객의 소리(VOC:

Voice of Customer) 등을 분석하였고, 2013년에 개발된 서비스 매뉴얼의 내용을 검토했으며, 경영진과 담당자의 요구사항을 반영하여 개발 콘셉트를 구성하였다.

종합적으로 검토한 결과, 고객경험을 강화시킬 수 있는 서비스와 접점활동을 융합시킨 매뉴얼을 개발하는 것으로 합의하고, 서비스 수준 평가를 분석한 결과 신입사원 비중이 높다 보니 아주 기초적인 서비스 행동인 자세동작, 인사 등이 제대로 이루어지지 않고 있음을 확인하였다. 이에 고객 응대 시 꼭 지켜야 할 행동과 피해야 할 행동을 매뉴얼에 구체적으로 제시하도록 매뉴얼 구성계획을 수립하였다.

준비단계인 1단계에서는 개발할 세부 내용 및 진행절차 협의를 하며, 외부전문가(개발자)들이 사전 분석한 자료를 분석하고 검토하여 서비스 매뉴얼 개발 추진방향, 일정, 협의사항 등 운영방안도 마련하였다.

단계 2: 서비스접점 매뉴얼 콘셉개발

서비스 매뉴얼은 접점에서 고객 응대 시 수행해야 하는 직원들의 행동 및 대화에 관한 지침을 담고 있어야 한다. 지나치게 과한 서비스표준화는 고객의 불쾌감이나 불편함을 초래할 수 있지만, 업종의 특성 및 판매 상품, 고객의 성향 등을 고려한 객관화된 고객 응대의 기준이 접점활동에서 필요하다. 즉, 부서 및 파트별로 동일한 기준이 아닌 부서에 특화된 맞춤형 매뉴얼을 개발해야 하며, 서비스 매뉴얼을 한 번에 만들고 끝나는 것이 아니라 시장과 고객의 요구를 반영할 수 있는 매뉴얼이 될 수 있도록 지속적인 평가를 통해 개선해야 한다.

단계 1의 현황분석을 통해 A면세점에 적합한 모델 개발을 위해 단계2에서는 콘셉트 및 방향성을 수립하였다. 면세점의 경우 상품의 차별성이 거의 없어짐에 따라 세일즈에도 서비스 프로세스 관리의 필요성이 부각되고 있는 점을 감안하여 판매하는 순간뿐만 아니라 판매전과 후의 활동을 통합할 수 있는 ‘융합 서비스 세일즈’ 개념을 기반으로 매뉴얼 개발 콘셉트는 다음과 같이 3개의 관점에 기초하여 개발되었다.

첫 번째는 고객경험 강화에 초점을 두었다. 고객이 행복하고 즐거운 경험을 늘릴 수 있는 방안과 불편하고 나쁜 경험을 줄일 수 있는 방안을 고민하였다. 긍정적인 경험을 발굴하기 위해 <표1>과 같이 고객의 칭찬 VOC를 분석하여 고객이 만족하는 요인을 도출하였다.

면세점이라는 특정 공간에서 서비스가 이루어지기 때문에 고객경험 강화를 위한 매뉴얼 개발 콘셉트는 ‘고객에게 잘 응대하기’ 개념을 기반으로 기초적인 서비스 행동 자세를 개발하였다. 이 매뉴얼에는 인사, 동작, 대화방식에 대한 매뉴얼과 고객 응대 시 꼭 지켜야 할 행동과 피해야 할 행동을 구체적으로 디자인하였다.

두 번째는 직원(내부고객)간의 커뮤니케이션(의사소통) 활성화에 초점을 두었다. 기존 매뉴얼은 외부고객 응대를 중심으로 구성되어 있었다. 서비스접점은 고객-제공

자 간 활동이므로 우선 내부직원 간 커뮤니케이션과 협조가 선행되어야 한다. 또한 서비스 실행의 주체인 내부고객 간 효과적으로 커뮤니케이션이 되어야 고객 응대에 빠르고 정확하게 표준화된 형태로 서비스를 제공할 수 있다. 그러므로 두 번째는 직원 간 커뮤니케이션 개념을 개발하였다. 직원 간 원활한 업무 협조를 위한 대화법뿐만 아니라 감정노동자보호법, 산업안전보건법 등을 기반으로 직원의 감정을 돌보기 위한 내용도 포함하였고, 직원들이 응대하기 어려워하는 상황에 대한 커뮤니케이션 솔루션을 개발하였다. 또한, 고객 응대 시 감정소진을 줄이는 방법과 악성(또는 불평) 고객 응대 시 직원을 보호할 수 있는 법률적 조항과 대처방안에 대한 프로세스를 정리하여 매뉴얼에 포함했다. 추가적으로 고용노동부와 한국산업안전보건공단이 2018년 감정노동자 보호를 위해 배포한 ‘감정노동매뉴얼’(한국산업안전공단, 2018)을 참고하여 면세점 근로자의 감정노동을 예방하고 관리하기 위한 프로세스를 개발하였다.

<표1> 칭찬 VOC 분석(예)

구분	접수내용(고객관점)	키워드	비고
1	<ul style="list-style-type: none"> 설명을 잘해주셔서 고민하고 있었는데 와인의 차이 등을 친절하게 안내해주셔서 잘 구매해 할 수 있었습니다. 	<ul style="list-style-type: none"> 필요정보제공 전문적인 설명 	고객 제안카드
2	<ul style="list-style-type: none"> 선물을 고르고 있었는데 너무 친절하게 하나하나 설명을 잘 해 주셔서 쉽게 고를 수 있었고, 지나가는 말로 다른 브랜드를 찾으시니 친절히 위치도 알려주셨습니다. 	<ul style="list-style-type: none"> 자세한 설명 적극적임 	고객 센터 접수
3	<ul style="list-style-type: none"> (직원이)임신 중이신데도 불구하고 가방 구매에 도움이 되도록 친절하게 설명해 주셨는데 구매하지 못하고 나와서 미안했습니다. 다음에 다시 방문하고 싶은 마음이 들게 하는 직원이었습니다. 	<ul style="list-style-type: none"> 고객맞춤설명 재방문욕구 	고객 제안카드
4	<ul style="list-style-type: none"> 제품에 작은 문제가 있었지만, 직원이 성심성의껏 응대해주고, 직원이 응대하는 마음이 진심으로 느껴져서 제품은 그냥 사용하기로 했습니다. 	<ul style="list-style-type: none"> 최선의 응대 응대의 진정성 	접수된 민원
5	<ul style="list-style-type: none"> 제품의 A/S를 위하여 매장으로 연락하였는데 응대해주는 직원분께서 너무 친절하게 진화를 받아 주셨고, 요청한 사항에 대하여 정확하게 처리 해주셔서 기분이 좋았습니다. 	<ul style="list-style-type: none"> 정확한 문제해결 친절함 	온라인 게시물

세 번째는 고객 맞춤화 대응방안에 초점을 두었다. 서비스는 개별 고객별로 기대한 것과 인지한 것이 차이가 있어서 고객별 대응방안이 필요하다. 따라서 고객의 연령대, 취향, 성향, 성별, 국내외 고객 등을 고려해 제품판매를 위한 맞춤형 고객 응대 방법을 개발하였다. A면세점의 상품(제품)판매 프로세스를 모니터링한 항목은 <표2>와 같다. <표2>와 같이 고객맞이, 니즈파악, 문제해결, 결제와 상품전달, 배송인사, 매장 관리 부문에 대한 세부 항목을 정량평가하고 개선해야 할 부분에 대해서는 정성평가

를 매년 실시하고 있었다. 그러나 접점서비스 모니터링 결과, 직원들은 고객의 말을 충분히 이해하고 경청하는 것이 부족하였고, 고객이 원하는 상품을 파악하는 능력도 직원별로 편차가 심하게 나타났다. 판매직원들은 제품판매에 중점을 두기 때문에 고객의 마음을 파악하거나(읽기) 이해하기 위한 행동을 위한 대화 방법이 취약한 것으로 분석되었다. 그래서 판매 품목별로 서비스표준을 세분화하고, 고객의 세부적인 니즈를 파악하기 위한 적극적인 질문기법을 개발하는 데 중점을 두고 맞춤형 대응방안을 개발하였다.

<표2> 접점서비스 모니터링 평가항목

고객맞이			니즈파악			문제해결					결제와 상품전달				배웅인사		매장관리		
환영하는 단계			고객의 요구확인 및 공감하는 단계			고객니즈에 맞는 상품을 추천하고 제품에 대한 경험을 도와주는 단계					결제에 관한 정보를 정확하게 안내하는 단계				마무리 이미지 형성 단계		청결, 환경관리		
유도보장	맞이인사	대기자세	고객배려	고객관심	고객공감	정중유대	상품추천	요구확인	대안제시	경험관리	표준용어	전문화법	결제확인	결제수수	추가설명	대화주도	배웅인사	방문유도	매장정결

<그림1>에서 제시한 바와 같이 서비스 매뉴얼 개발단계에 대한 세부적인 항목은 <표3>과 같이 진행하였다.

개념(콘셉)개발 단계인 단계 2에서는 2회의 내용 전문가(SME)와의 워크숍을 통해 진행하였고, 함께 서비스 행동기준을 정하고 지속적인 내용 피드백을 통해 매뉴얼 내용을 수정하고 보완하는 과정을 거쳤다. 직원들이 매뉴얼 내용을 쉽게 이해하고 친근하게 느끼게 하기 위한 목적으로 직원들의 모습을 촬영하여 매뉴얼에 수록할 사진도 확보하였다. 실제 활동을 촬영하는 이유는 매뉴얼의 현장감을 높이고 직원들의 소속감을 강조하기 위함이다. A면세점과의 1차 워크숍에서는 SME들과 함께 접점프로세스 단계별로 표준행동과 지침을 정리하였고, 파트별 특성을 고려하여 접점 우수사례를 공유하였다. 기존에 개발된 매뉴얼의 장점을 적절히 인용하고 보완 및 수정이 필요한 부분은 새로 작성하여 문서화하였다.

단계3: 프로토타이핑

단계2를 통해 개발된 문서화된 내용을 기반으로 프로토타이핑(prototyping)을 개발하였다. 프로토타이핑을 통하여 직원이 고객 응대를 하는 데 있어 수정 및 보완되어야 할 항목을 평가하였다. 프로토타이핑 단계에서는 접점에 있는 직원들의 의견을 최대한 반영하고자 노력하였고, 잠재적으로 발생 가능한 항목에 관해서는 기존의 연구

등도 참고하여 매뉴얼이 보다 효과적으로 활용될 수 있도록 보완하였다.

<표3> 서비스접점 매뉴얼 개발단계

단계	세부단계	주요내용	참여자	기간
준비 단계	단계1	<ul style="list-style-type: none"> 현황분석 개발업무 진행 절차 및 운영방안 논의 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스엑셀런스 A면세점교육담당 	1주
콘텐츠 개발 단계	단계2	<ul style="list-style-type: none"> 개념(콘셉)개발 활동: 워크숍 및 실제활동 평가 프로세스 단계별 표준행동 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스엑셀런스 SME 	3주
	단계3	<ul style="list-style-type: none"> 프로토타이핑 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스엑셀런스 SME 	3주
	단계4	<ul style="list-style-type: none"> 테스트 및 운영 매뉴얼 개발에 대한 피드백 	<ul style="list-style-type: none"> A면세점교육담당 및 접점 관리자 	3주
사후 단계	단계5	<ul style="list-style-type: none"> 최종 매뉴얼 보고 및 매뉴얼 활용 방안 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스엑셀런스 	2주

서비스표준 매뉴얼의 프로토타이핑은 <표4>와 같이 실시하였다. 워크숍을 통해 가장 완성도 높게 작성된 원고 자료를 컨설턴트가 발췌하여 수정해야 할 부분을 제시하거나 보완이 필요한 부분은 <표4>의 밑줄 친 내용처럼 새롭게 추가하였다.

<표4> 서비스표준 고객 응대 예시: (여성)선물용 상품을 추천하는 순간

표준 행동	표준 대화
<ul style="list-style-type: none"> 눈맞춤과 함께 반갑게 인사하고 상품을 둘러볼 수 있도록 안내한다. 	<ul style="list-style-type: none"> 천천히 둘러보시고 마음에 드는 상품 있으시면 말씀하세요. (5초 기다린다)
<ul style="list-style-type: none"> 선물 받으실 분의 정보를 정중하게 확인한다. 	<ul style="list-style-type: none"> 찾으시는 상품 있으세요? 네, 선물용을 찾으세요? 고객님의, 상품 추천을 위해 몇 가지 여쭙보겠습니다. 선물 받으실 분이 여성분이신가요. 연령대가 어떻게 되세요?
<ul style="list-style-type: none"> 연령대별 선호도를 고려하여 2~3가지 상품을 추천한다. 적극적으로 착용해 볼 것(시착)을 권유하며 설명한다. 	<ul style="list-style-type: none"> 대표적으로 가장 선호도와 인지도가 좋은 A상품과 B상품이 있습니다. 가격대는 2~30만 원으로 예상하시면 됩니다. <u>제가 2가지 제품을 직접 보여 드리면서 설명해 드릴게요.</u>
<ul style="list-style-type: none"> 선물 받는 분을 연상시키면서 상품의 특징을 설명한다. 	<ul style="list-style-type: none"> A상품의 베스트 모델인 이니셜 메탈 시계는 가장 선호도가 높으며 가격은 00원입니다. <u>이 제품은 00한 느낌으로 △△한 분에게 잘 어울립니다.</u> B상품의 000 시계는 00한 특징이 있어 <u>선물해 드리면 굉장히 만족할 상품입니다.</u>

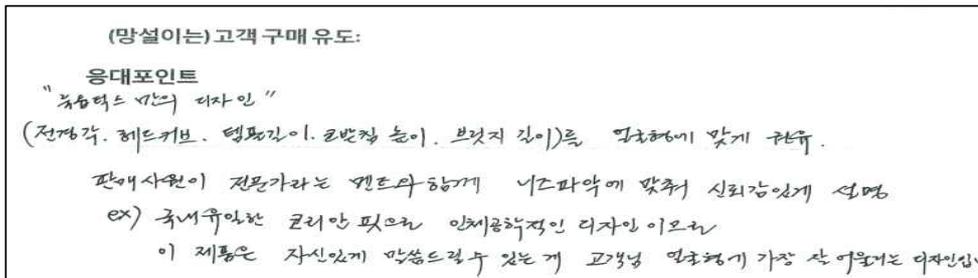
단계4: 테스트 및 운영

단계3의 과정을 반복적으로 수행하면서 가장 객관화된 표준 응대 안을 도출하는 작업을 수행하였다. 고객과 교류하는 단계를 중심으로 서비스 프로세스를 구성하고, 판매하는 순서에 맞게 MOT를 정렬하는 작업을 수행하였다. A면세점의 경우 2013년에 개발된 서비스접점 매뉴얼에 서비스 프로세스가 체계화되어 있는 상태이기 때문에 판매 품목에 맞게 MOT를 배치하는 활동을 추가적으로 실시하였다.

2차 워크숍은 COVID-19로 사회적거리 두기가 강조되던 시기라 비대면 온라인 피드백 활동으로 진행하였다. 1차 워크숍 결과물을 정리하여 미리 공유하고 추가적으로 문서 작성이 필요한 부분을 빈칸 여백으로 만들어 편리하게 작성할 수 있도록 안내하였다. 또한 작성에 필요한 질문 및 답변은 <그림2>와 같이 파트별로 자유롭게 SNS 소통을 통해 해결하도록 하였다.

SME가 작성한 원고를 직원들과 공유하여 새로운 아이디어를 추가하거나 불필요한 행동 및 설명은 삭제하였다. 고객 응대를 하면서 발생하는 추가적인 문제 또는 발생 가능한 문제점을 평가하여 보완하는 과정을 거쳤다. 기존에 작성된 내용을 재검토하면서 고객에게 반드시 해야 할 행동이나 멘트를 점검하고, 부서 간 협업이 필요한 부분을 찾아내서 영업 관리자들과 현안을 의논하였다. 세일즈 접점에서는 반품이나 환불에 대한 설명이 가장 중요하기 때문에 표준 멘트를 정하는 데 있어 의견이 가장 분분한 영역이다.

<그림2> 파트별 추가 작성 예시



서비스접점 표준 매뉴얼을 만드는 과정을 통해 A면세점 SME와 직원들은 서비스 전달과정에서 발생할 수 있는 차이(변동성)를 감소시키는 역할을 통해 고객이 인지하는 서비스품질 및 경험에 긍정적인 영향을 미치게 되어 고객만족도를 안정적으로 충족시킬 수 있다. 또한 내부적으로는 접점직원들의 업무능률(역량)을 향상시킬 수 있다(서창적과 남관우, 2016).

단계5: 문서화

사후관리 단계에서는 A면세점 워크숍 참여자를 제외한 다른 직원이나 부서를 대상으로 매뉴얼 내용 감수 및 수정 의견을 받아서 매뉴얼을 수정보완 하였다. 최대한 많은 관리자와 직원이 매뉴얼 수정보완 작업에 참여할 수 있도록 적극적으로 독려하여 매뉴얼 개발 후 쉽게 활용할 수 있도록 유도하였다.

서비스접점 매뉴얼 완성 후 파트별 관리자들에 보고회를 실시하였으며, 매뉴얼의 현장 접목 및 활용방안을 <그림3>과 같이 제시하였고, 서비스접점 매뉴얼은 첫째, 직원들의 업무협조 및 능률을 향상하는데 기여할 수 있다. 고객 응대 멘트를 문서화 하면서 기존의 본인 행동과 대화를 되돌아볼 수 있고, 부서 간 협업의 필요성을 인식하게 된다. 예를 들어, 접점 부서에서 반품이나 환불에 대한 절차를 제대로 안내하지 않아 고객이 고객센터에 불만 전화를 할 경우, 고객센터 역시 고객에게 꼭 해야 할 안내 멘트 정보를 구비하고 있어, 고객의 불만요소를 해결해 줄 수 있으므로 접점과 후방 지원부서 간 업무협조를 향상시킬 수 있다.

<그림3> 서비스접점 매뉴얼 활용방안



두 번째 서비스접점 매뉴얼의 콘텐츠는 CS교육 자료의 주요 콘텐츠로 활용할 수 있다. 서비스접점 매뉴얼 제작 후 직원들에게 서비스표준화 교육을 시행함으로써 접점에서 일관성 있는 서비스를 제공할 수 있게 된다. 서비스표준화는 직원들이 고객에게 서비스 전달시 무엇을 어떻게 해야 할지를 스스로 알게(학습)함으로써 전달과정에서 발생할 수 있는 변동(차이)을 최소화하여 고객에게 일관된 서비스를 제공하고 이를 통해 서비스 제공에 대한 신뢰를 확보할 수 있다(서자원 등, 2011). 또한 서비스접점 매뉴얼을 통해 서비스 개선에 대한 의견 및 아이디어를 도출하는 기회를 제공할 수 있다.

세 번째 서비스접점 매뉴얼 개발 내용을 토대로 모니터링 평가 지표 및 항목을 개발할 수 있다. 이는 평가기준을 사전에 공개하고 이 기준에 의해 평가가 된다는 것을

직원들에게 공지함으로써 불공정하다는 오해를 사전에 차단시킬 수 있다. 또한 신입 사원의 경우 서비스접점 매뉴얼 교육을 통해 빠르게 업무 적응할 수도 있을 것이다.

서비스접점 매뉴얼 완성 후 직원들에게 서비스접점 매뉴얼 내용을 효과적으로 확산 시키기 위해 A면세점 전체 접점 파트별 리더를 대상으로 서비스접점 매뉴얼 활용과정을 실시하였다. 접점에서의 대화 및 판매 품목별 표준 대화문을 습득하고 코칭 및 피드백 하는 스킬을 학습하였다. 또한 서비스 개선이 필요한 파트는 집중 개선 영역을 제시하는 서비스 개별 코칭을 실시하여 빠르게 서비스표준이 체득될 수 있도록 하였다. 그러나 서비스표준화는 개발된 표준 매뉴얼을 직원들이 체득화하여 활용하는 것이 가장 중요하기 때문에 관리자들은 접점직원들이 서비스 실행력을 높일 수 있도록 동기부여하고, 중간 점검하며, 피드백할 수 있도록 기회를 제공해야 한다.

Ⅲ. A 면세점의 서비스접점 매뉴얼 주요내용

2013년 개발된 A면세점의 기존 매뉴얼이 고객 응대 시 공감 및 경청, 칭찬 멘트, 상품 설명에 중점을 두었다면, 리뉴얼된 서비스접점 매뉴얼은 직원의 전문성을 전달하고, 직원들이 고객응대 시 어려운 부분을 해결하는데 주력하였다.

서비스접점 매뉴얼은 <표5>와 같이 4가지 Part로 구성하였다.

<표5> 서비스접점 매뉴얼 목차

서비스접점 매뉴얼 목차	
[Part 1 서비스 세일즈] 1. 서비스 세일즈 2. 프로마인드 3. 서비스 세일즈 프로세스 4. 프로세스별 터치 포인트 5. 온라인 데스크 서비스 프로세스	[Part 3 파트별 세일즈 대화] 1. 화장품(향수 포함) 2. 담배, 초콜릿, 홍삼, 문구 3. 패션 4. 악세사리 5. 양주 6. 시계 7. 선글라스
[Part 2 세일즈 강화 대화법] 1. 다가가기 2. 질문하기 3. 상품추천하기 4. 시착(착용해 보는 것)대화 5. 대안제시	[Part 4 상황별 응대] 1. 불평고객 2. 불만고객 3. 악성고객

Part 1은 서비스 세일즈의 개념과 전문가다운 마인드, 서비스세일즈 프로세스 및 프로세스별 고객 응대 포인트를 정리하였다. Part 2는 세일즈 역량 강화를 위해 고객의 니즈를 파악하는 질문기법, 고객의 혜택을 설명하는 기법, 그리고 직원들이 답변하기 어려운 상황에 적절한 대안을 제시하는 기법을 다루었다. Part 3은 판매 품목별 세일즈 화법을 최대한 세분화해서 구성하였고, Part 4는 기존의 불만고객 응대를 보다 체계적으로 분류하여 불평 및 불만고객 응대 및 악성고객 대처법을 상황에 맞게 대처할 수 있도록 기술하였다.

Part 1: 서비스접점 단계별 표준행동 및 지침 마련

A면세점이 지향해야 할 서비스접점 세일즈에 대한 개념을 <표6>과 같이 정리하여 직원들이 판매전, 판매중, 판매후 서비스 프로세스 관점을 인식할 수 있게 하였다.

<표6> A면세점의 서비스접점 세일즈 매뉴얼

매뉴얼 관점	개념
A면세점의 서비스접점 세일즈 전문가의 역할	<ul style="list-style-type: none"> A면세점의 서비스 세일즈 전문가는 고객에게 상품을 판매하는 순간뿐만 아니라 판매전, 판매중, 판매후에도 적극적인 맞춤형 서비스를 제공해야 합니다.
전문가다운 서비스접점 세일즈란 무엇일까요?	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 세일즈란 판매활동 뿐만 아니라 고객이 현명한 구매 결정을 할 수 있도록 전문가답게 질문/설명/안내/조언 등을 할 수 있는 활동을 의미합니다. 서비스 세일즈의 핵심은 고객과 우리의 '관계 형성'을 위한 스마트한 전략과 열정적인 실행입니다. A면세점에 대한 높은 만족감 및 충성도는 재 구매 시에도 우리를 다시 찾을 수 있게 하는 원동력이 됩니다.
서비스접점 매뉴얼 내용	<ul style="list-style-type: none"> 본 매뉴얼에는 서비스 세일즈 프로세스 별 가이드와 세일즈 역량을 높여줄 핵심 스킬을 담고 있습니다. 서비스 세일즈 전문가가 되기 위해 단계별 수행 방법을 학습하고 실천해야 합니다.

서비스접점 세일즈 프로세스 단계는 고객맞이-니즈파악-상품제안-결제-배웅인사 5단계로 정립하였다. 고객맞이 단계에서는 움직이면서 맞이를 준비하는 동적 대기 방법을 제시하고, 니즈파악 단계에서는 고객이 원하는 상품을 물어보는 질문, 경청, 공감 기법을 정리하였다. 상품제안 단계에서는 상품을 어필하는 3가지(트렌드, 다양성, 편리함) 방법을 기술하였다. 직원들이 지나치게 저렴한 가격으로만 안내할 경우 직원의 전문성이 결여되어 보인다. 결제/상품 전달 단계에서는 A/S, 교환, 환불과 관련된

안내를 정리하였으며, 배웅 단계에서는 정성을 다하는 인사법을 담았다.

Part 2: 접점에서의 역량 강화를 위한 스킬 및 대화법

(1) 질문: SPIN(Situation, Problem, Implication, Needs-Pay off) 기법

SPIN 기법은 세계적인 세일즈 컨설턴트인 허스웨이트(Huthwaite)가 GE, Kodak, Xerox, Volvo, Motorola 등 50여개 업종의 영업상담 사례를 분석하여 개발한 세일즈 스킬로, 고객의 특성과 취향을 고려하여 고객의 필요를 파악하는 질문기법이다 (Rackham, 1988).

상황(situation) 질문은 고객의 현재 상황을 파악하고, 문제(problem) 질문을 통하여 고객의 불만족이나 문제점을 탐색한다. 확대(implication) 질문을 통해 고객이 인식한 문제들이 크게 느껴지도록 한다. 해결(needs-pay off) 질문을 통해 고객 스스로 상품의 이점을 생각하면서 구매 확신을 가질 수 있도록 한다.

<표7>과 같이 판매직원은 확대 질문을 활용해서 상품 착용 및 시향에 대한 고객의 느낌을 물어보는 질문을 함으로써 고객이 원하는 상품을 찾아낼 수 있고, 적합한 대안을 갖고 상품을 추천할 수 있게 된다. 고객 스스로도 원하는 상품을 정확히 알기 어려울 수도 있으므로 확대 질문을 통해 세부적인 요구를 발굴할 수 있다. 직원이 상품에 대한 장점을 설명하기보다는 고객이 직접 말하게 함으로써 구매에 대해 확신을 갖게 할 수 있다.

<표7> 확대 질문 예시

질문 항목	질문 예
무게감	가볍게 느껴지는지요?
촉감	가죽 느낌이 어떠세요?
시각	색상이 어떠세요?
규격(사이즈)	사이즈가 잘 맞으세요?
후각	향은 어떠세요?

(2) 상품설명: FABE(Feature, Advantage, Benefit, Evidence) 기법

FABE 기법은 직원이 상품을 설명하는 방법으로 제안 설명의 효과를 높이기 위해 다양한 업종에서 사용되고 있다. 판매직원들은 상품 설명 시 상품의 기능(feature)이나 장점(advantage)에만 초점을 두는 경우가 많다. 고객은 이미 알고 있거나 특별히 관심이 없고, 단지 그 상품이 나에게 주는 혜택(benefit)이 무엇일까에 집중한다. 고객이 관심 있어 하는 이점이나 혜택을 강조하여 고객의 호기심을 유발하는 것이 중요하다. 또한 제품구매 후기나 리뷰 등과 같은 증거(evidence)를 활용하여 고객의 불안을 없애고 구매 결정을 할 수 있도록 유도한다. 예를 들어, 로즈골드 시계를 고객에게

판매할 때 메탈 시계의 색상과 디자인(기능 장점)뿐 아니라 패션 팔찌와 레이어드 하기 쉬운 점(혜택)을 부각하는 것이 효과적이다. 그리고 고객의 관심이 많은 면세점 베스트 모델(증거)임을 다시 한번 강조한다.

(3) 대안제시: 3F(Feel-Felt-Found) 기법

만약 고객이 찾는 상품이 품절이거나 특정 용량의 상품을 찾는 경우와 같이 답변하기 어려운 상황에서는 <표8>과 같이 고객의 상황에 공감하고, 특정 상품을 찾는 이유를 물어본 다음, 대안을 찾아주어야 한다. 일명 3F 기법은 공감(feel)-사실확인(felt)-대안제시(found)를 의미한다.

지나치게 빠른 대안 제시는 고객을 화나게 만들 수도 있다. 예를 들어, 고객이 ‘왜 이렇게 가격이 비싸요?’라고 말했는데, 직원은 ‘고객님, 세일하는 상품은 저쪽 코너에 있습니다’ 라고 대답을 한다면 고객은 무시당했다는 느낌을 받을 것이다. 그래서 세일즈 현장에서 대처하기 힘든 상황에는 반드시 충분한 공감이 필요하지만, 지나치게 고객의 상황에 몰입하는 과잉공감이나 진심이 느껴지지 않는 공감은 피하는 것이 좋다.

<표8> 3F 기법 활용 예시

특정 제품이 품절인 경우	
질문 유형	대화 방법
공감	<ul style="list-style-type: none"> 네, 고객님. OO 제품을 찾으세요. 안타깝게도 OO제품은 현재 품절입니다.
사실설명/이유탐색	<ul style="list-style-type: none"> OO제품은 파운데이션인데, 특별히 OO제품을 찾으시는 이유가 있으신가요?
대안제시/제품권유	<ul style="list-style-type: none"> 네, OO제품같이 피부 톤을 밝게 해 주는 제품은 이 제품도 있어요. 이 제품도 OO같이 OO한 역할을 해서 인기가 좋습니다.

Part 3: 파트별 세일즈 화법

직원들이 가장 관심이 있는 부분은 본인이 근무하는 파트의 세일즈 화법일 것이다. Part 3에서는 화장품, 향수, 담배, 홍삼, 선글라스, 양주, 시계 등 파트별 세일즈 노하우를 정리하였다. 고가의 상위제품을 어필하는 순간, 추가로 제품구매를 유도하는 순간, 고객의 구매를 유도하는 순간, 고객이 느낄 혜택을 강조하는 구매 확신의 순간, 그리고 고객이 제기하는 반론을 극복하는 순간으로 분류하여 상황별 행동과 대화 멘트를 기술하였다.

직원들은 고객의 반론을 현명하게 대처하기 힘들어한다. 고객이 가격 및 타 브랜드 비교를 하거나 과거 구매한 제품에 대한 경험이 좋지 않을 때 고객을 설득하기 쉽지 않다. <표9>와 같이 고객이 액세서리 도금/은 소재에 대한 불안감을 느끼고 있을 경

우 직원은 전문가답게 고객에게 설명하여 고객이 불편하게 느끼는 것이 제품 불량이라 아니라 익숙함의 차이임을 인지시켜야 한다.

<표9> 도금/은 소재에 대한 반론극복 예시

응대포인트 관점	응대포인트 예
(도금)소재에 대해 설명하고 추후 보증기간을 강조한다.	<ul style="list-style-type: none"> 저희 브랜드는 금 함량이 높은 버메일이라는 소재로, 버메일은 92.5% 실버위에만 사용 가능하여 믿고 사용하셔도 됩니다. 추후 재도금 서비스도 오랫동안 받아 보실 수 있어서 믿고 구매해 주셔도 됩니다.
(은)개성있는 디자인을 강조하고 백화점에서 A/S가 가능함을 설명한다.	<ul style="list-style-type: none"> 92.5% 은으로 만들어졌고, 저희 브랜드의 개성 있는 디자인이 특징입니다. 혹시 변색하더라도 전국 백화점에서 세척A/S가 가능하니 믿고 사용하셔도 됩니다.

Part 4: 상황별 문제해결 능력 함양을 위한 응대법

서비스접점 매뉴얼의 마지막으로 Part 4는 불평 및 불만고객 응대 및 악성고객 대처법으로 구성하였다. 상황이 단순한 불평일 경우, 제품 및 서비스에 대한 불만일 경우, 물리적 폭력 행사 및 폭언, 욕설하는 악성고객 응대의 경우로 구분해 직원들이 모든 상황에 무조건 사과하기보다는 절차와 프로세스를 고려하여 현명하게 문제를 해결할 수 있도록 하였다.

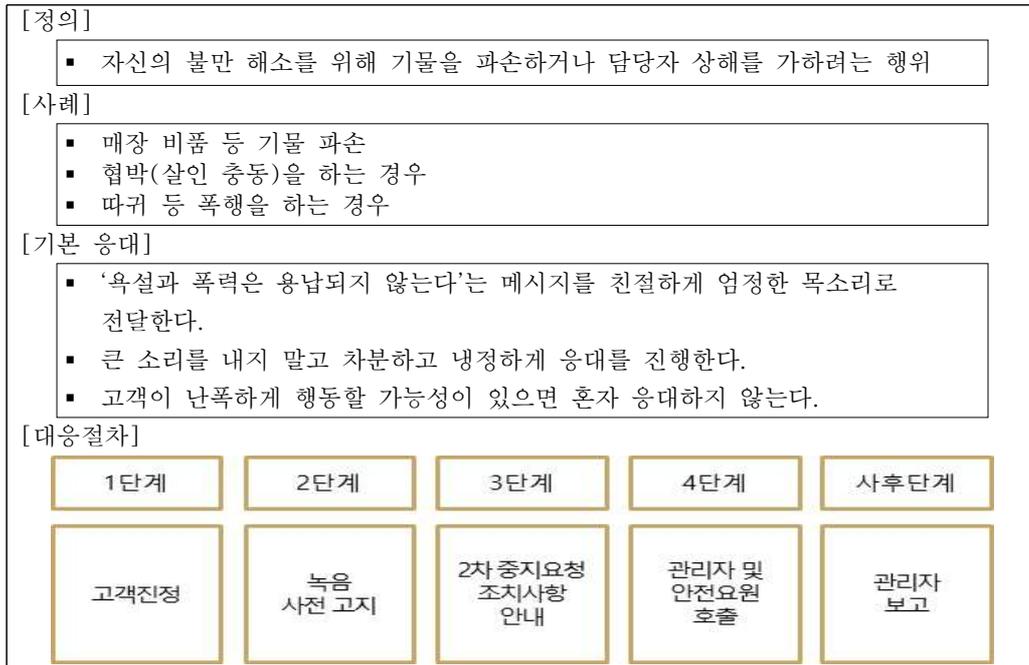
기존 서비스접점 매뉴얼은 직원들이 모든 상황에서 지나치게 사과 표현을 많이 하게 함으로써 직원 스스로 자존감이 떨어지고 직무만족도가 낮아지는 현상이 발생하였다. 물론 직원이 실수한 경우에는 반드시 정중하게 사과해서 고객의 불쾌감을 줄이도록 노력해야 한다. 예를 들어, <표10>과 같이 직원의 불친절에 대해 고객이 불만을 표현하는 순간, 고객의 말을 충분히 경청하고 사과한 후에 문제를 신속히 해결해야 한다.

<표10> 직원의 불친절에 대한 고객 불만 극복 예시

응대포인트 관점	응대포인트 예
정중하게 사과하며, 불편한 상황을 조심스럽게 확인한다.	<ul style="list-style-type: none"> 그러셨군요, 고객님, 죄송합니다만 어떤 상황이었는지 여쭙봐도 될까요? OO에 대해서 기분이 상하셨군요. 미흡했던 부분에 대해 다시 사과드리겠습니다. OO에 대해 바로 도와 드리겠습니다. 고객님, 불편하셨을 텐데, 말씀해 주셔서 감사합니다.
고객의 말에 경청하며 공감한다.	<ul style="list-style-type: none"> 고객님 편하게 말씀해 주세요. 불편하셨을 텐데, 말씀해 주셔서 감사합니다.

악성고객을 응대했을 때 대처방법을 <그림4>와 같이, 회사차원의 직원 보호 노력은 <표11>과 같이 정리하였다. 폭언, 성희롱, 감정소진 등 문제발생 시 점점직원의 신체적 안전과 심리적 안정을 위해 해당 고객으로부터 분리하고 업무를 일시적으로 중단한다.

<그림4> 물리적 협박 및 기물파손 악성고객 대처방안



<그림4>와 같이 물리적 협박과 기물파손에 해당하는 사례와 개념을 이해하고, 기본 응대 방법과 대응절차를 체계화하였다. A면세점에서 서비스접점 매뉴얼을 만들면서 악성고객을 만났을 때 본사 고객센터에서 도움을 받을 수 있도록 직원들에게 공지하였다.

고객의 폭언, 성희롱 등은 관계 법률의 형사처벌 규정에 위반되므로 그 행위로 피해를 본 점점직원이 요청할 경우, 관할 수사기관 등에 고발할 수 있다. 이러한 항목은 점점직원들이 회사의 관심과 보호 아래 고객을 즐겁게 만날 수 있는 계기가 된다. 고객과의 문제를 점점직원의 개인 잘못이 아니라는 점을 알리고 정서적으로 우울해지거나 감정이 소진되지 않도록 면담과 상담을 진행하여 직원들의 마음을 관리해야 한다.

<표11> 회사차원의 직원 보호관리 예시

보호관리 관점	보호관리 예
공포심, 폭언, 성희롱, 감정소진 등의 문제 발생 시 업무 중지	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 폭언, 성희롱, 감정소진 등 문제발생 시 접점직원의 신체적 안전과 심리적 안정을 위해 해당 고객으로부터 분리하고, 업무를 일시적으로 중단한다. ▪ 부당한 요구를 하는 고객에게 무조건 사과하는 것보다는 사실관계를 파악하여 처리한다. ▪ 문제가 해결되지 않을 때는 면세사업본부 영업처와 협의하여 대응하고 법적 고지가 필요한 경우 상담 매뉴얼에 따라 문제를 처리한다.
휴게시간 연장	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 피해 접점직원에게 적절한 휴식 및 휴가 등에 준하는 조치를 시행한다. ▪ 고객과의 문제를 접점직원의 개인 잘못이 아니라는 사실을 알리고 정서적으로 우울해지거나 감정이 소진되지 않도록 면담과 상담을 진행한다. (중략)

IV. 결론 및 시사점

서비스접점 매뉴얼 개발과정을 통해 부서 간 소통의 문제점을 발굴하고 해결할 수 있어 내부 직원들 간의 업무 협조를 증진하고 업무 능률을 향상시킬 수 있다. 개발된 매뉴얼은 부서별, 직무별 고객만족 교육과 신입사원 교육 시 서비스 프로세스 습득 및 고객 응대 능력을 갖추게 하는데 활용된다. 이 매뉴얼을 기준으로 현장 서비스 수준을 평가하는 모니터링을 실시하며 직원들의 서비스접점 매뉴얼 체득화 정도를 확인할 수 있다.

본 사례연구는 국내 A면세점의 서비스접점 매뉴얼 개발에 관한 것으로 3단계(세부적으로 5단계: 현황분석, 개념(콘셉)개발, 프로토타이핑, 테스트 및 운영, 문서화 및 사후관리)의 프로세스를 통해 매뉴얼을 개발하였고, 접점에 있는 직원들의 소리를 모두 담고자 노력하였다. 또한 서비스접점 프로세스 단계별 표준행동과 지침을 정리하고 파트별 특성을 고려하여 접점대화 우수사례를 공유하고, 매뉴얼을 문서화하였으며, 지속적인 개선을 위한 사후관리에 대한 해결방안도 제안하였다. 개발된 서비스접점 매뉴얼은 책자로 발간하고 끝나는 것이 아니라 적극적으로 활용되어야 의미가 있다. 매뉴얼이 일관되게 지속적으로 실행되기 위해서는 매뉴얼 교육훈련을 꾸준히 실시하고, 부서의 특징에 맞는 차별적이면서도 동시에 다양한 매뉴얼의 훈련을 통해 다재다능한 인력양성 노력도 필요하다. 서비스접점 현장에서 매뉴얼 실행과정을 직접적으로 모니터링하여 피드백과 업무 고과와 연계하는 것은 매뉴얼 실행수준을 높이는 데 직접적인 효과를 얻을 수 있다.

본 연구결과는 실제사례를 기반으로 서비스접점 매뉴얼 개발을 통해 서비스 프로세스 설계의 기준점을 제시하였다는 점에서 학문적 가치가 있다. 표준화 프로세스는 모든 고객에게 동일한 서비스를 제공하고, 개별화 프로세스는 고객의 기호와 선호도를 고려하여 차별화된 서비스를 제공하는 것이다. A면세점 매뉴얼 개발은 서비스 프로세스의 표준화 및 개별화에 유용한 자료로 활용될 것이다. 또한 서비스접점에 대한 관점을 실제의 사례를 통하여 업종의 특성에 따른 매뉴얼을 개발하였기 때문에 학문적 범위 및 연구 분야의 확장에 활용될 수 있다. 특히 서비스접점은 이제 대면방식뿐만 아니라 비대면방식도 고려해야 하므로 비대면 방식의 접점활동에 대한 연구를 진행할 때 기초자료로 활용될 수 있다. 예를 들어, 고객의 욕구충족을 위한 사전조사 및 문제 해결 방안 등에 활용될 수 있다.

실무적 관점에서의 가치는 매우 광범위하게 적용될 수 있는데, 우선 서비스기업은 서비스접점 매뉴얼을 통해 서비스제공 범위와 제공프로세스 순서를 제시하고 업무수행에 따른 책임을 명시하는데 활용할 수 있다. 문서화된 매뉴얼을 통해 접점직원은 직무능력 향상과 정보공유의 이점을 얻을 수 있고, 기업은 숙련된 인력확보와 부서이동에 따른 손실을 감소시킬 수 있다(서창적과 이보라, 2013). 둘째, 장기적인 관점에서 접점직원의 실행의도를 높이기 위한 매뉴얼로 활용될 수 있다. 기업은 자체 매뉴얼을 구축하여 실행하고 있지만, 구매환경, 기술기반 서비스, 고객의 니즈 등이 빠르게 변하는 만큼 고객의 니즈를 충족시키고 불만을 줄이기 위해서는 일시 또는 단기적인 매뉴얼 활용 및 실행이 아닌 장기적인 관점에서 실행수준을 높여야 한다. 따라서 서비스접점 매뉴얼 개발 시 서비스개념-서비스접점 매뉴얼-서비스 모니터링(평가)의 연계가 가장 중요하며, 서비스개념은 매뉴얼에 행동 포인트와 대화 표현으로 구현되어야 한다. 이렇게 서비스접점 개념과 매뉴얼이 일관성이 있어야 서비스 모니터링을 받는 직원들도 평가에 대한 신뢰감을 느낄 수 있다. 셋째, 서비스 제공 단계별로 고객의 반응과 경험을 중점적으로 파악하여, 고객의 긍정적인 경험을 강화하고 부정적인 경험을 최소화하는 직원들의 행동과 대화법을 높이는 서비스접점 매뉴얼 개발에 활용될 수 있다. Giese and Cote(2000)는 ‘고객만족은 반응(emotional or cognitive response)이다’ 라고 정의하였는데, 반응은 고객의 기대나 경험과 같은 주관적인 관점에 초점을 둔다. 또한 반응은 서비스를 이용할 때뿐만 아니라 선택 후, 구매 후, 여러 번 경험이 있고 난 뒤에도 발생한다고 주장하였다. 이는 고객과의 접촉빈도가 높은 서비스접점에서는 직원의 문제해결 및 커뮤니케이션 능력이 서비스품질의 수준을 결정하기 때문이다. 그러므로 고객접점에서 상황별 대화 멘트를 개발하기 위해서는 고객이 서비스기업과 직원을 평가하고 느낄 수 있는 순간을 찾아내는 것이 필요하다. 넷째, 고객접점을 효과적으로 잘 관리하기 위한 고객의 기대, 요구, 마음 상태를 파악하는데도 활용될 수 있다. 기업은 상황별로 고객의 마음 상태를 파악하고, 그 기

대와 요구를 고려하여 해결방안을 모색한다. 이슬기와 황혜미(2018)는 대면서비스 접점직원의 역량지표 개발연구에서 직원들은 효과적인 고객 응대를 위해 자기관리, 감정조절 능력, 고객지향성을 갖추어야 할 뿐 아니라 의사소통 능력, 상황대처 능력, 신뢰형성 능력이 필요하다고 주장하였다.

본 사례에 대한 실무적 가치를 종합해 보면, 서비스접점 매뉴얼은 고객과의 원활한 소통을 할 수 있는 대화 표현을 습득할 수 있고, 접점에서 발생하는 의도치 않은 상황에 대처할 수 있도록 행동 포인트를 파악할 수 있으며, 판매 상품별로 판매력을 높이는 대화, 곤란한 상황에서 유연하게 대처하는 대화, 고객의 반론을 극복하는 대화에 유용한 가이드가 될 수 있으므로 유사 업종에서 벤치마킹의 사례가 될 수 있다. 또한 고객이 대기시간 지연이나 상품 및 서비스에 대한 불만을 제기할 때 표준화된 업무처리를 통해 고객에게 믿음을 줄 수 있는 능력함양을 필요로 하는 접점직원을 위한 바인블로서의 기능에도 활용될 수 있다.

본 연구는 국내 A면세점의 서비스접점 매뉴얼 개발을 위해 A면세점에서 발생한 고객 및 접점직원의 활동을 기반으로 개발된 것이기 때문에 국내 면세점 전체로 확대 적용하여 사용하는 데는 매뉴얼의 한계점이 있다. 따라서 향후 타 면세점에 대한 사례 분석을 통하여 면세점을 위한 서비스접점 매뉴얼 개발이 필요하다. 둘째, 시내면세점과 공항 내 면세점 그리고 공항의 규모에 따른 차이, 입국장 및 출국장별로 입점 브랜드에 차이가 있으므로 세분화한 사례분석도 필요하다. 셋째, 본 프로젝트를 수행하는 데 있어 영역별로 관계자들을 참여시켜 일련의 프로세스별로 진행하였지만, 소외된 영역이 있을 수 있으므로 영역별 참여 분야 및 인원을 확인하여 참여시킬 필요성이 있다. 그러므로 향후 연구에서는 앞에서 제안된 한계점을 포함하는 포괄적인 후속 연구가 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김주영, 유보미 (2010), 고객의 개인적 요소가 대기시간 경험에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구, *아시아마케팅저널*, 12(1), 1-30.
- 서자원, 김영택, 박윤주 (2011), 서비스표준화 차원이 지각된 서비스 품질, 고객신뢰, 고객만족에 미치는 영향, *서비스경영학회지*, 12(2), 237-259.
- 서창적, 남관우 (2016), 서비스표준화, 직무만족 및 고객지향성 간의 관계: 애프터서비스 산업을 중심으로, *서비스경영학회지*, 17(5), 29-54.
- 서창적, 이보라 (2013), 서비스기업 점점직원의 매뉴얼 실행수준에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, *한국생산관리학회지*, 24(3), 353-369.
- 유한주, 김연성, 정옥, 박민재 (2019), *고객만족과 지속가능성장의 원천: 품질경영*, 생능출판사.
- 이슬기, 황혜미 (2018), 대면서비스 점점직원의 역량지표 개발에 대한 탐색적 연구, *서비스경영학회지*, 19(4), 159-179.
- 최은아, 이상식, 이돈희 (2016), 서비스 청사진을 이용한 면세점에서의 서비스접점 개선 연구, *한국산업정보학회지*, 21(4), 95-110.
- 한국산업안전공단 (2018), *마트 종사원 감정노동 매뉴얼*, 5-20.
- Bitner, M. and Wang, H. (2014), *Service Encounters in Service Marketing Research*, Handbook of Service Marketing Research, 221.
- Bitner, M., Brown, S. and Meuter, M. (2000), Technology infusion in service encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149
- Giese, J. and Cote, J. (2000), Defining consumer satisfaction, *Academy of Marketing Science Review*, 4, 1-24.
- Hwang, H. and Kwon, D. (2020), Communications with customers in the service industry: a case of service sales manual development, *Business Communication Research and Practice*, 3(2), 96-102.
- Lee, S. and Lee, D. (2020), "Untact": a new customer service strategy in the digital age, *Service Business*, 14(1)7, 1-22.
- Lee, S. and Lee, D. (2021), Opportunities and challenges for contactless healthcare services in the post-COVID-19 Era, *Technological Forecasting & Social Change*, 167, 1-10.
- Lemon, K. and Verhoef, P. (2016), Understanding customer experience

- throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Rackham, N. (1988), *SPIN Selling*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. and Schneider, J. (2018), *This is Service Design Doing*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Voorhees, C., Fombelle, P., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R. and Walkowiak, T. (2017), Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens, *Journal of Business Research*, 79(October), 269-280.

*** 저자소개 ***

· 황 혜 미 (seiup@syu.ac.kr)

서강대학교 경영전문대학원에서 석사, 박사학위를 취득하였고, 현재 삼육대학교 경영학과 조교수로 재직 중이다. 주요 연구 관심분야는 서비스운영관리, 고객만족경영, 고객경험디자인, 신서비스개발 등이다.

· 이 돈 희 (dhlee04@inha.ac.kr)

현재 인하대학교 경영학과 부교수로 재직 중이며, University of Nebraska-Lincoln과 한성대학교에서 각각 경영학 박사학위를 취득하였다. 주요 연구 분야는 운영 및 프로세스 혁신, 지속가능 SCM, 서비스 품질, CSR 및 의료경영 등이다.