

● ● ● 제 13장

서비스 기대 관리



# 도입사례 - 쇼맨 잔치 먹을 거 없다?

## 영화 '중천'의 기대관리 실패

- 개봉 전 높은 제작비와 놀라운 CG 효과, 김태희/정우성 주연 배우 등으로 인해 많은 기대를 모았음
- 사전에 너무 많이 노출된 정보를 통해 확대된 기대가 개봉 후 실망으로 이어짐



기대감에 의한  
개봉 전 높은 별점



개봉 후 낮은 별점

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

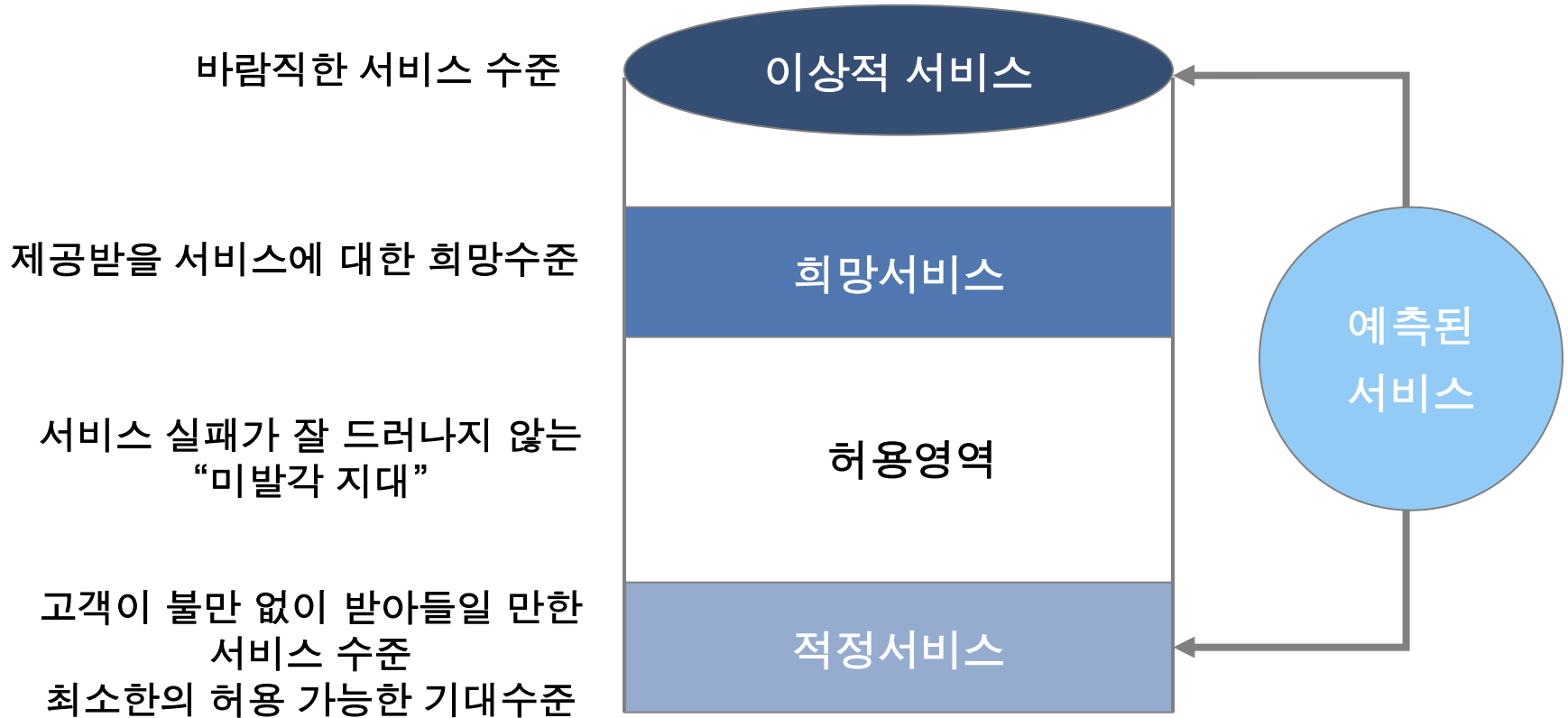
명시적 기대

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



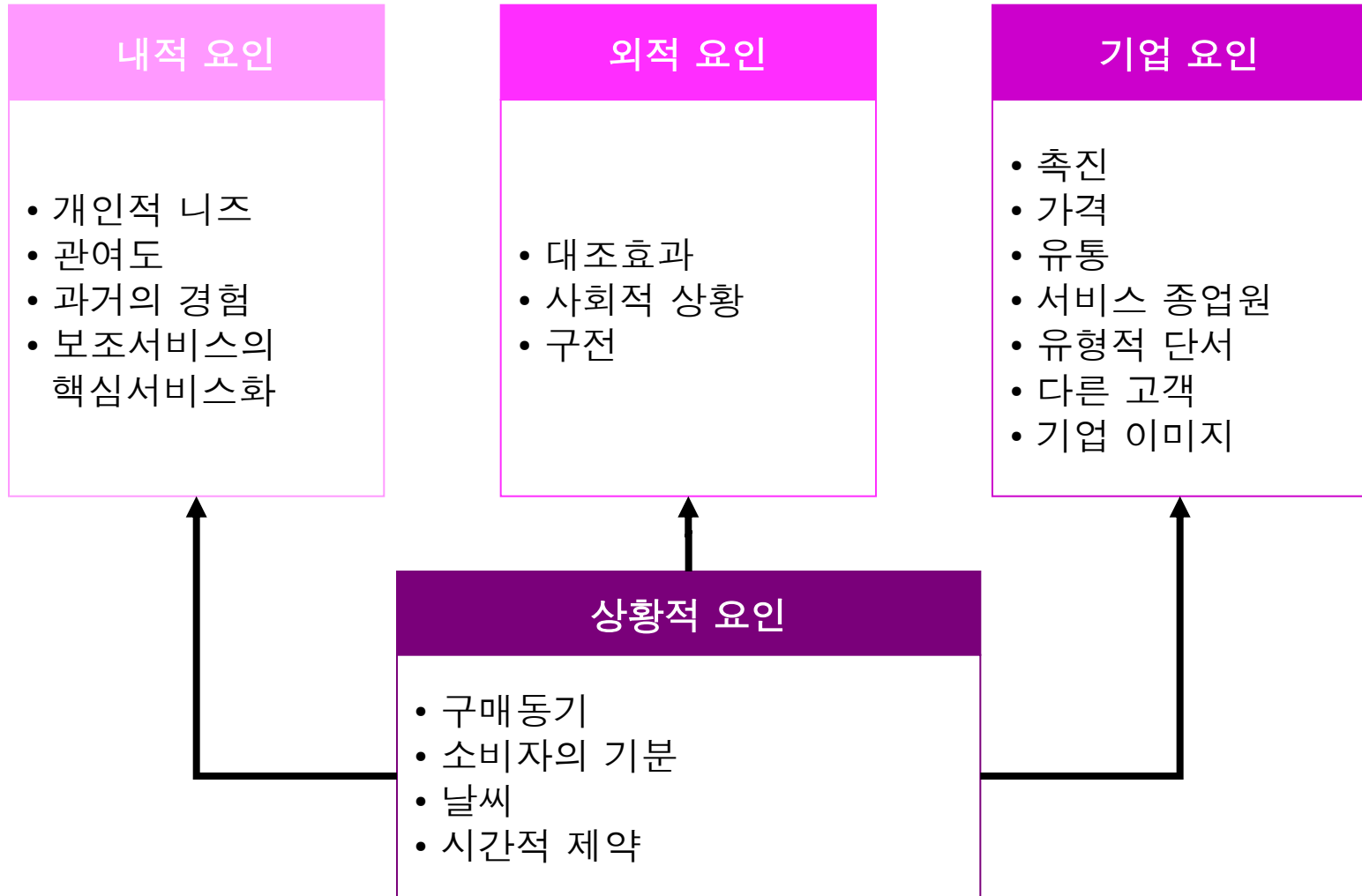
## ● ● ● 서비스 적정도와 서비스 우위도

❖ 서비스 적정도(MSA) = 인식된 서비스 - 적정서비스

❖ 서비스 우위도(MSS) = 인식된 서비스 - 이상적 서비스

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

# 서비스 기대 영향요인



# 고객의 기대 이해

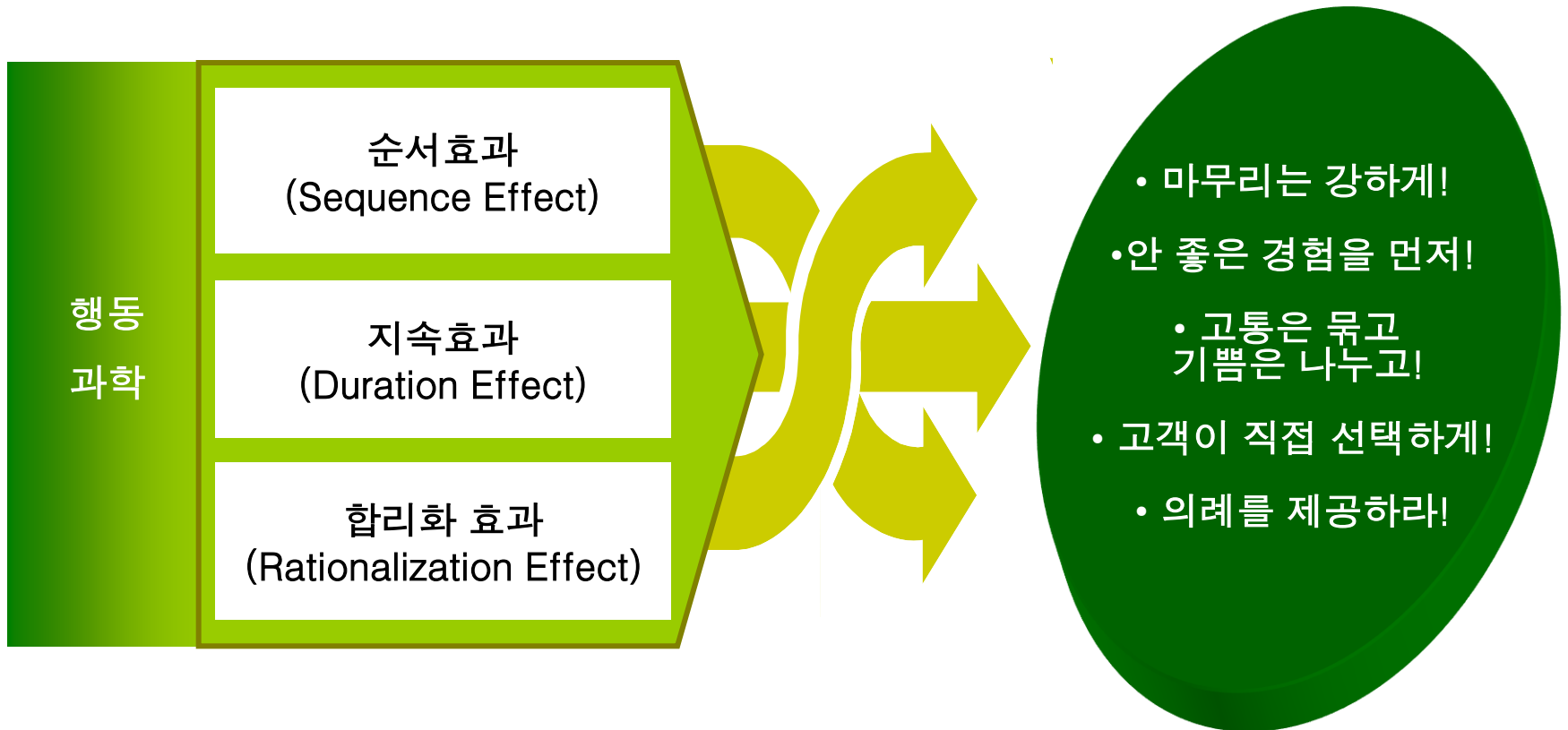
## 외부마케팅 조사

- 1단계 : 문제와 조사목적의 정의
- 2단계 : 서비스 측정방법 개발
- 3단계 : 조사 프로그램의 실행
- 4단계 : 데이터수집과 정리
- 5단계 : 데이터분석과 해석
- 6단계 : 발견사항 보고

## 내부마케팅 조사

- 경영자의 고객 방문
- 경영층의 VOC 청취
- 중간고객에 대한 조사
- 직원에 대한 조사
- 경영층이 종업원의 소리를 청취
- 직원 제안제도

# 기대관리에 유용한 심리법칙





## CASE 1 \_ 후바펜푸시 리조트

마지막 순간까지 책임집니다

- 몰디브에 위치한 리조트를 찾는 고객들의 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



## 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 지속적인 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

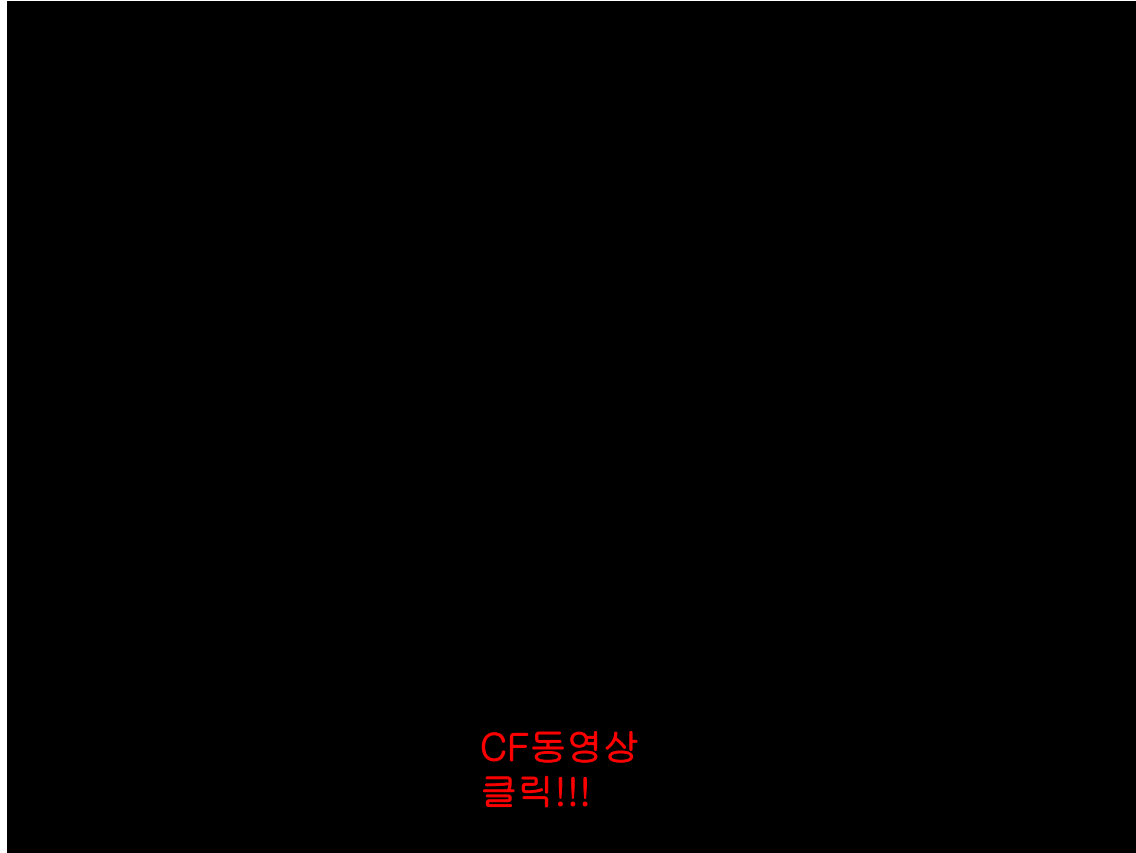
- ❁ 명시적 서비스 약속
  - 현실적이고 정확한 약속
  - 종업원의 피드백
  - 가격경쟁 및 광고전의 회피
  - 서비스 약속의 공식화
- ❁ 암시적 서비스 약속
  - 유형적 단서와 제공되는 서비스유형 및 수준과의 조화

## 통제 불가능 요인관리

- Ⓜ 지속적인 요인
- Ⓜ 일시적인 요인
- Ⓜ 인지된 서비스 대안들
- Ⓜ 고객의 역할
- Ⓜ 고객 교육
- Ⓜ 구전 (의견선도자, 증언광고)
- Ⓜ 과거의 경험



## 명시적 서비스 약속 - 서비스 약속의 공식화



CF동영상  
클릭!!!

## ● ● ● 주요 이슈별 기대관리

고객 기대가  
비현실적인 경우

..... 실상 파악을 돕는 간단한 정보를 제공

고객 기대수준을  
능가하려는 경우

..... 첨단 정보통신 기술의 활용

고객의 기대가  
계속 상승할 경우

..... 소비자 조사 및 VOC 모니터링

경쟁사에 앞서 기대를  
충족시키려는 경우

..... 적정서비스 또는 희망서비스 수준을 충족

고객의 기대를  
재설정하려는 경우

..... 선택권의 제공, 가치단계별 서비스 제공물 창조,  
서비스 유효성의 기준 전달, 업계 현실 정보 제공

## CASE 2 \_ 2006 한국 영화 입소문 지수

첫 주만 반짝? 뒷심 좋은 영화?

- 개봉 전부터 큰 화제를 모아 개봉 첫 주 흥행 성적은 좋았지만, 부정적인 구전이 늘어나면서 흥행 성적이 급격히 떨어지는 영화와 개봉 첫 주보다 긍정적 구전을 통해 점점 관객수가 증가하는 영화 비교
- 개봉 첫 주 흥행 성적에만 올인하는 과열 마케팅에 경종
- 포장보다는 질을 중요시 하고 기대를 잘 관리해 뒷심 영화를 만드는 것 중요

