

고객경험관리 전략방향 (사례연구)



2018년 10월



제 출 문

본 보고서를
“고객 경험 관리 전략방향”의
사례연구 최종 결과보고서로 제출합니다.

2018년 10월

연 구 주 관 : 한양대학교 지식서비스연구소

연 구 기 간 : 2018. 06. ~ 2018. 10. (5개월)

연구책임자 : 박 근 완 (고려대학교)

지식서비스연구소장 귀하

※ 본 보고서는 중소벤처기업부에서 시행한 컨설팅대학원 및 컨설팅 R&D 센터 사업 지원으로 연구되었습니다.

1. 서론

고객이 지각하는 서비스속성(service attribute)에 대한 서비스운영관리(service operations management) 분야 연구의 일반적인 접근방법은 서비스조직이 보유하고 있는 유형 및 무형의 자산을 객체로 하여, 이러한 객체에 대한 소비자의 지각 수준을 측정, 분석하여 기업 운영의 전략 방향을 제시하는 연구라 할 수 있다.

이러한 접근방법에서 한 단계 나아간 연구가 고객경험관리(customer experience management)에 대한 연구라 할 수 있다. 과거의 선행연구들에 객체, 즉 기업 보유하고 있는 전반적인 서비스인프라에 대한 평가가 아닌, 서비스 이용에 대한 고객의 경험을 온전히 반영하여 서비스속성을 파악하는 것을 고객경험관리라 할 수 있다.

이를 반영하듯 다수의 고객경험관리 선행연구는 서비스속성의 측정을 구성개념/잠재변수로 설계하지 않고, 고객여정(customer journey) 또는 서비스접점(service encounter) 개념을 적용하여 측정하고 있다. 즉 서비스속성을 서로 독립인 차원으로 설계하여 분석하는 것이 아닌, 고객이 서비스를 이용하는 서비스접점을 파악하여 각각의 서비스단계에서 고객이 지각하는 서비스속성을 측정하고 분석한다는 것이다.

이는 다양한 서비스접점에서 고객이 지각하는 부정적 상황을 관리할 수 있는 서비스프로세스 관점의 위기관리 방법이라 할 수 있다.

서비스조직은 다양한 상황에서 발생할 수 있는 위기에 대한 대처능력이 필요하며, 더 나아가 매뉴얼화 할 필요가 있다. 즉 다양한 위기 상황에 따른 대처능력을 차별화하여 선제적으로 관리할 수 있는 체계를 보유하고 있어야 한다는 것이다(Coombs, 2004).

이러한 기업의 위기관리 능력에 의해 초기 발생한 위기가 더 큰 위기

로 확산되는 경우도 있지만, 때때로 긍정적인 위기관리 능력에 의해 비즈니스 기회로 확장시켜 기업의 브랜드 이미지를 높이는 경우도 있다 (Mitroff & Anagnos, 2001).

이에 본 연구는 기업의 위기관리 방법에 따른 성공 및 실패 사례를 정리하여, 위기 유형에 따른 대응 전략을 제시하고자 한다.

2. 문헌연구

1) 기업의 위기관리

기업의 위기관리에 대한 선행연구의 이론적 근거에 대해 다수의 연구들이 SCCT를 근거로 하고 있다. 즉 기업의 위기에 대한 속성과 이를 해결하기 위한 접근방법을 제시하는 선행연구들이 다수 존재한다.

지준형(2015)은 제품결함에 대한 기업의 위기관리 방식이 소비자의 브랜드태도와 구매의도에 미치는 영향에 대해 실증연구를 진행하였으며, 이현우와 최윤형(2014)은 SCCT에 대한 선행연구들을 정리하여 향후 연구방향을 제시하는 문헌연구를 진행하였다. 그는 SCCT 논문을 다섯 개의 범주, 즉 첫 번째는 ‘위기 대응 전략의 효과를 다룬 연구’, ‘위기인지에 영향을 미치는 변인들에 관한 연구’, ‘공중 측면에서의 변인들을 다루는 연구’, ‘위기관리를 위한 뉴미디어의 역할 및 기능에 관한 연구’, 끝으로 ‘문화적 관점에서 위기관리를 접근하고 있는 연구’로 분류하여 정리하였다.

SCCT의 기저이론은 귀인이론(Attribution theory)으로 이는 자신 또는 타인의 특정한 행동 원인을 추론하여 다음 행동에 어떠한 영향을 미치는지 과정을 설명하는 이론으로 민속지학(Ethnography) 개념의 해석적 연구를 기반으로 하는 이론이다.

귀인이론을 기저로 하는 SCCT의 구성 요소는 세 가지로 ‘위기대응 전략’, ‘위기상황과 위기유형’, ‘위기로 인한 조직의 명성 손실을 최소화’이며, 좀 더 구체적으로 위기가 기업에 미치는 영향력 정도는 ‘위기
에 대한 기업의 책임’, ‘다양한 형태의 위기에 대한 경험 여부’, ‘기업의 명성 및 이해관계자 간의 유대관계’에 수준에 의해 달라진다고 하였다 (Coombs, 2006; 지준형, 2015; 이현우 & 최윤형, 2014).



- 하단의 출처를 기반으로 도식화한 '이현우 & 최윤형(2014)' 연구에서 재인용함
- 출 - Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based
- 처 approach to crisis management, by Coombs, W. T., & Holladay, S. J., 2004, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

[그림 1] 위기대응 전략

[그림1]은 위기에 대한 조직의 대응전략으로, 위기에 대한 조직의 책임 수준에 의해 11가지 대응전략으로 분류할 수 있다.

위기에 대한 조직의 책임성 수준이 높은 경우, 조직은 피해자들에게 사과, 행동시정, 보상 등을 수행할 수 있다는 의미이며, 책임성 수준이 낮은 경우, 부인, 공격, 책임전가, 변명 등을 할 수 있다는 의미이다.

본 연구에서 제시하는 '상황적 위기관리 매트릭스'의 X 축은 '위기 원인'에 대한 조직의 책임수준을 '행위의 고의성', 즉 의도성 여부로 설계하였다. 즉 고의성이 있는 경우, 사과, 행동시정, 보상 등의 대응전략을 수행할 수 있고, 고의성이 없는 경우 부인, 공격, 책임전가, 변명 등의 대응전략을 수행할 수 있다는 것이다.