

● ● ● 제 5장

서비스 프로세스관리



# 도입사례 - 셀프 서비스 광고 시대

## ■ 미국 최대 SNS(Social Network Service) 마이스페이스의 '셀프서브(SelfServe)' 출시

- 소규모 광고주들이 스스로 광고를 제작해 SNS에 뿌릴수 있도록 설계된 광고 플랫폼
- 맞춤형 광고를 제작하는 도구인 동시에 광고를 제공해주는 배급 솔루션
- 광고 디자인부터 광고 위치까지 사용자가 선택 가능
- 사용자 스스로 광고 효과와 수익을 한번에 측정할 수 있는 분석 도구도 지원



## ■ Google의 AdSense

- 셀프 서비스 광고의 원조
- 블로그 등 각종 웹사이트 운영자가 AdSense 에 가입하면 Google이 광고 유치
- 운영자와 Google이 광고 수익 분배



Amit Bhawani  
Latest Tech Updates!

Earn money from relevant ads on your website  
Google AdSense matches ads to your site's content, and you earn money whenever your visitors click on them.



# 서비스 프로세스

## 서비스 프로세스의 의미

서비스  
프로  
세스

서비스가 전달되는 절차나  
메커니즘 또는 활동의 흐름

## 서비스 프로세스의 표준화

표준화

사우스웨스트 항공: 저렴한 요금으로 단거리 중심 운행  
음료, 식사 제공 프로세스 생략, 지정좌석제 폐지 등



개별화

싱가포르 항공: 다소 높은 가격으로  
개별화된 서비스 프로세스 제공

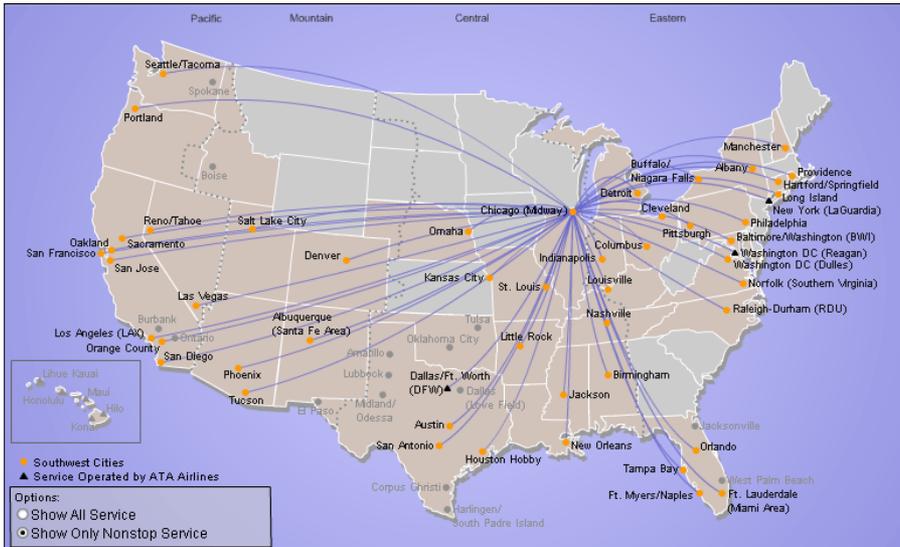


# Case 1 \_ 사우스웨스트 항공사의 독특한 서비스

## 사우스웨스트 항공사의 독특한 서비스

기존의 항공사 경영 방식을 탈피한 혁신적 서비스

- ✓ 지정좌석제 폐지
- ✓ 식사제공 폐지
- ✓ 공항 기점간 시스템
- ✓ 소규모 공항 이용
- ✓ 타 항공사와의 연계 운항 X



# 서비스 프로세스의 분류

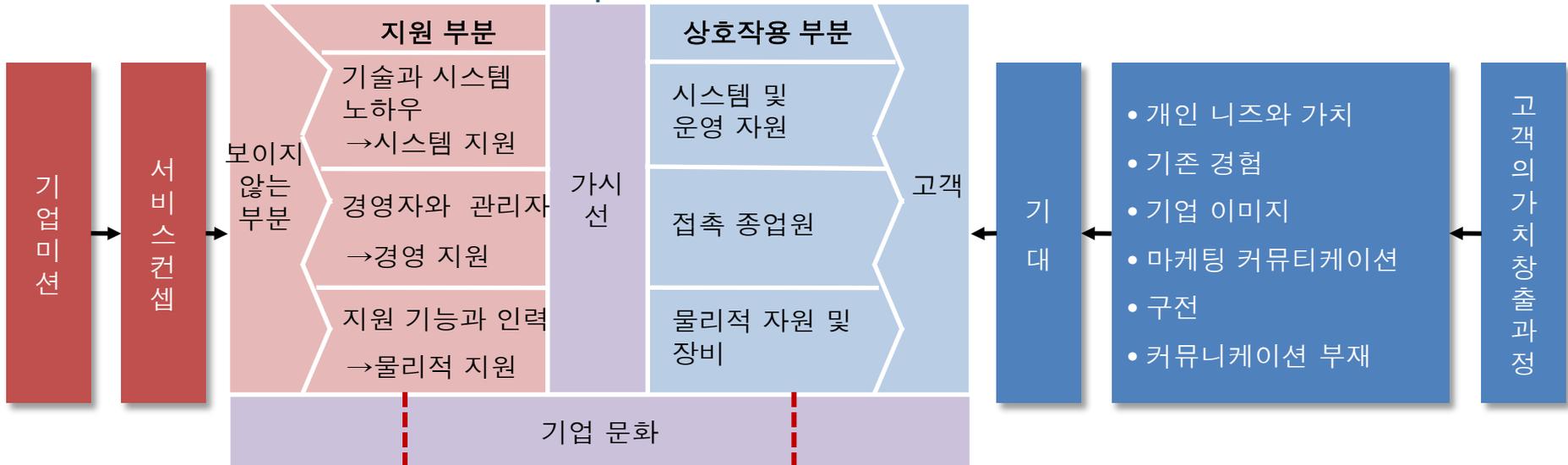
## 서비스 프로세스 매트릭스

		고객과의 상호작용/개별화	
		낮음	높음
노동 집중도	낮음	<p>서비스 팩토리 (Service Factory) Ex. 운송업, 호텔, 리조트</p>	<p>서비스 샵 (Service Shop) Ex. 병원, 수리센터</p>
	높음	<p>대중 서비스 (Mass Service) Ex. 소매 금융업, 학교)</p>	<p>전문 서비스 (Professional Service) Ex. 전문의, 변호사, 컨설턴트</p>

# 서비스 프로세스의 분류

## 서비스 프로세스 모델

고객 입장에서 보는 서비스 생산 구조  
-고객은 다양한 기능들을 하나의 시스템으로 인식



### 고객의 눈에 보이는 부분

- 고객이 보지 못하며 중요성을 인식하지 못 하는 부분
- 점점 서비스가 나뉠 경우 가시선 뒤의 좋은 서비스가 인식되지 못 함
- 경영 지원, 물리적 지원, 시스템 지원으로 구성

### 고객의 눈에 보이는 부분

- 서비스 조직과 만나는 접점
- 고객, 종업원, 시스템과 일상적 업무, 물리적 자원과 장비가 품질에 영향

# 서비스 프로세스에 고객을 참여시켜라

## 고객참여의 중요성

서비스의 비분리성  
→ 고객이 서비스 생산에 기여

### 서비스를 받는 고객

✓ 단순 참여가 필요 경우

ex. 비행기 이용, 식당에서의 식사

✓ 어느 정도 노력이 필요한 경우

ex. 미용실에서 원하는 스타일을 알림, 회계사에게 회계보고 준비 의뢰

✓ 적극적 참여가 필요한 경우

ex. 다이어트 프로그램, 결혼 중매 서비스

### 다른 고객

✓ 다른 고객들은 서비스 환경 내에 함께 존재하며 서비스 결과나 과정에 영향을 미침

ex. 테마파크에서의 많은 다른 고객, KTX내의 시끄러운 꼬마들은 짜증 유발  
스포츠 센터나 교회 등 기존 고객들이 신참자들의 '사회화'에 도움을 줌

# 서비스 프로세스에 고객을 참여시켜라

## 고객의 역할

### 임시 직원

고객은 직원과 마찬가지로 서비스의 생산과 전달 과정에 참여  
임시 직원으로서의 고객이 가지는 불확실성에 유의해야 함

### 인적 자원

고객에게 최적의 역할을 부여하면 고객은 스스로 생산자 역할에 적극적으로 참여함  
고객은 생산성의 원천이며 품질, 가치, 만족에의 공헌자



### 능력의 원천

고객은 능력과 노하우의 원천  
기업은 고객이 서비스 접점을 가장 효율적이고 효과적으로 활용할 수 있도록  
프로세스를 조정해야 함

### 혁신자

고객이 새로운 상품과 서비스 개발의 전면에 진출  
서비스의 문제점을 발견하고 해결안을 제시



## Case 2 \_ 소비자 광고 참여

### 시청자가 만든 Doritos TV 광고

- ✓ Youtube와 연계, UCC 형식의 광고 공모
- ✓ 우승 광고를 2007 슈퍼볼 TV CF 시간에 방영



CF 동영상  
클릭!!!

# 서비스 프로세스에 고객을 참여시켜라

## 셀프 서비스 기술

### 셀프 서비스와 심리적 요인

#### 긍정적 요소

- ✓ 시간과 비용의 절약
- ✓ 고객 입장의 통제력 행사
- ✓ 맞춤 서비스 가능
- ✓ 사용시 즐거움, 재미 등의 긍정적 감정

#### 부정적 요소

- ✓ 고객들이 직원의 일을 떠안음
- ✓ 익숙하지 않은 경우 두려움과 근심, 불안, 스트레스 경험
- ✓ 직원과의 접촉을 선호하는 고객 존재

### 셀프 서비스의 성공과 실패

#### 셀프 서비스를 좋아하는 고객

- ✓ 다양한 면에서 셀프 서비스의 장점 인식
- ✓ 더 상세한 정보에 신속한 접근 가능
- ✓ ex. 여행사 직원을 통한 호텔이나 항공권 구매 대신 인터넷 이용

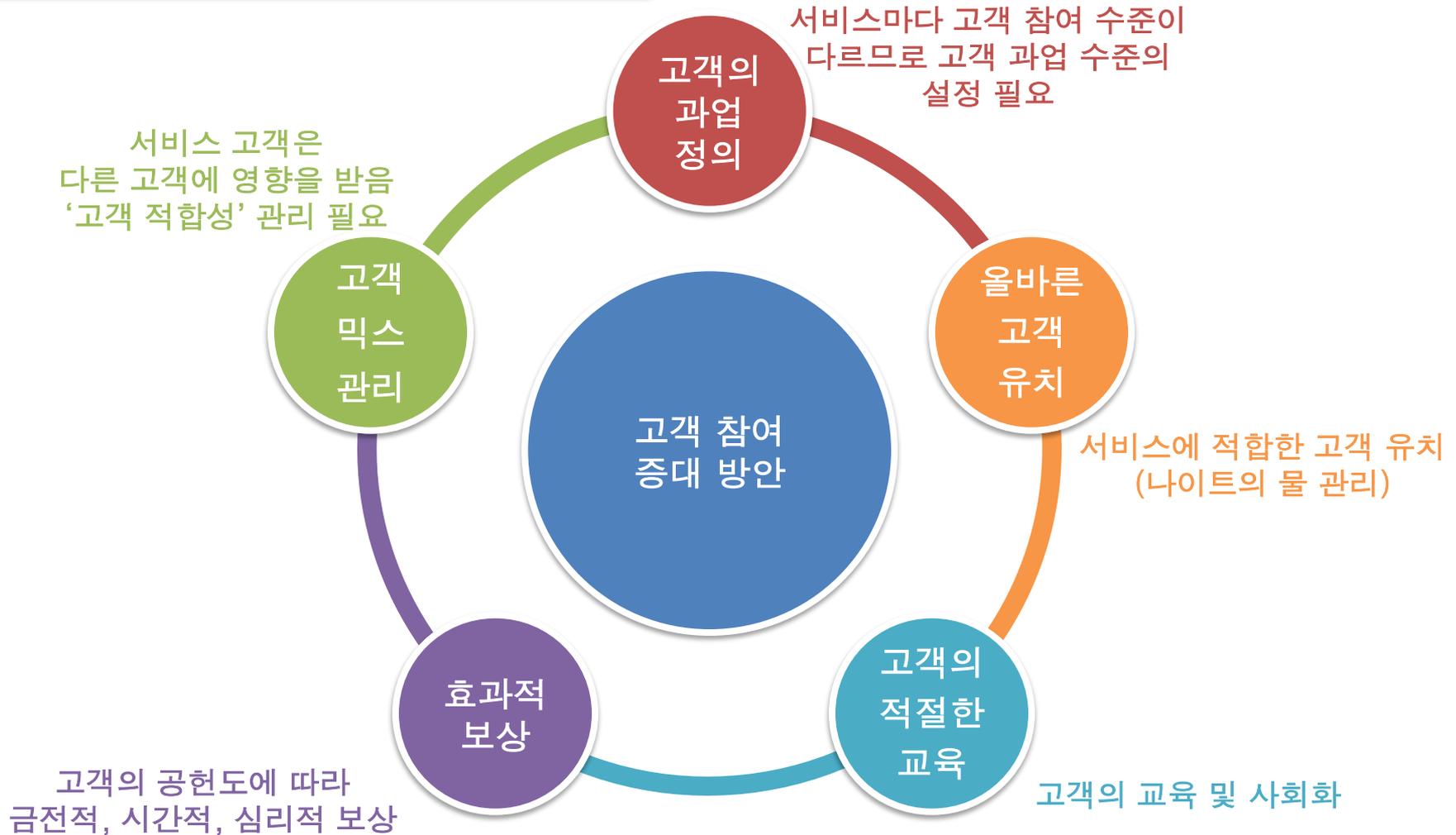
#### 셀프 서비스를 싫어하는 고객

- ✓ 사용법이 복잡하고 결제 방식이 불편한 경우 존재
- ✓ 기본적인 컴퓨터나 인터넷 사용이 익숙하지 않을 경우



# 서비스 프로세스에 고객을 참여시켜라

## 고객 참여 증대 방안

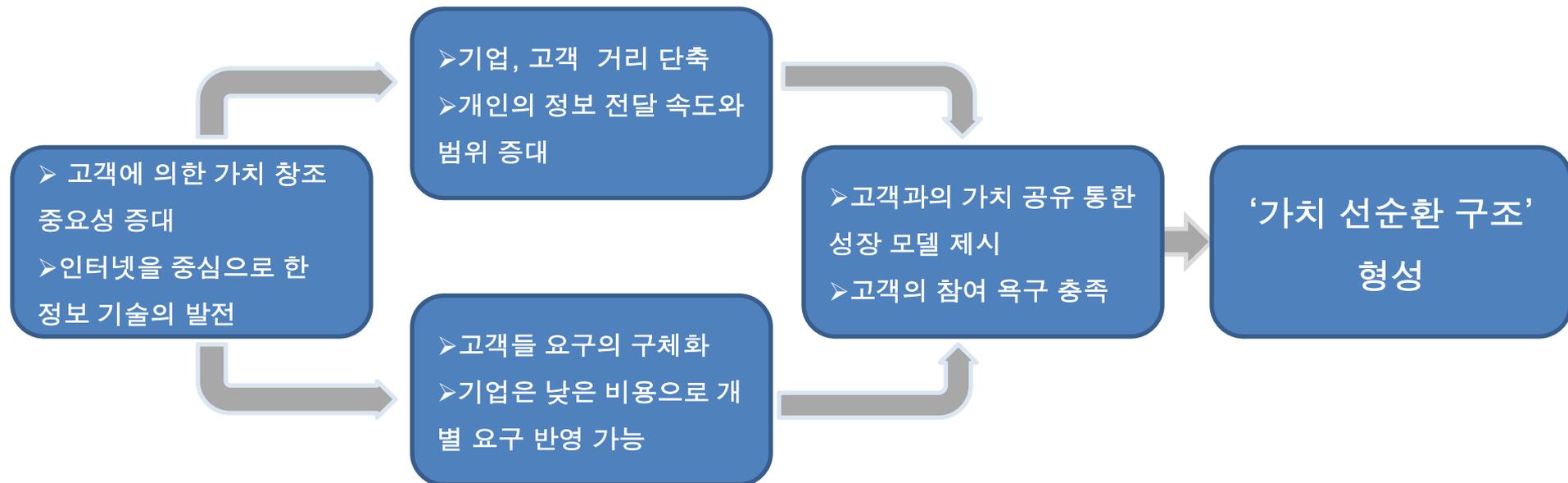


# 서비스 프로세스에 고객을 참여시켜라

## 고객 시민 행동

고객의 행동 분류	역할 내 (in-role)	역할 외 (extra-role)
순기능	참여 행동	시민 행동
역기능	불평 행동	불량 행동

## 고객 시민 행동의 영역 확장과 그 의미



# Case 3 \_ 온라인 쇼핑몰 사용 후기를 잡아라

## 소셜 네트워킹 마케팅

✓ 옥션 설문 조사결과 '구매에 가장 큰 영향을 미치는 요인'

- 구매 후기' 71% '판매자 신용도' 17%, '전문가 추천' 6%

✓ GS 이숍의 수익형 블로그 '핑퐁'

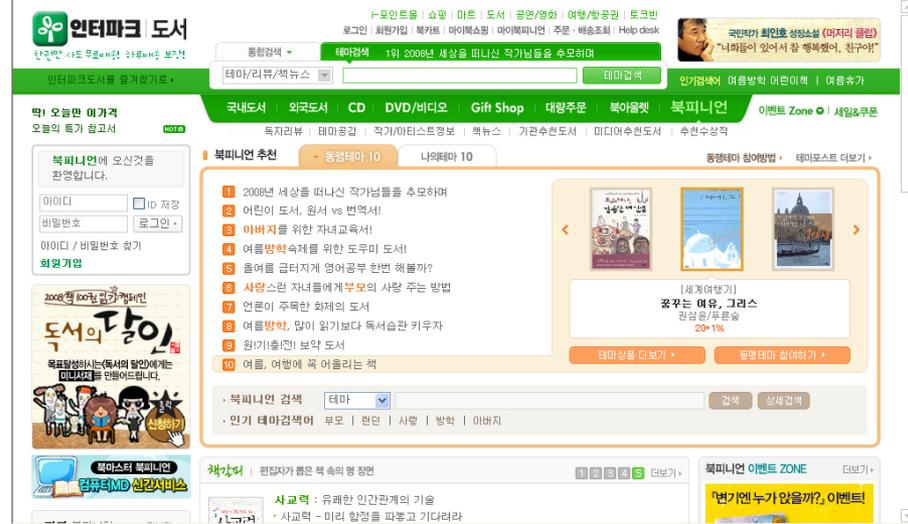
- '개방'과 '참여'의 웹 2.0 환경의 마케팅 적용

✓ 인터파크 북피니언

- '지식 검색으로도 찾지 못하는 좋은 책 고르는 방법'



GS 이숍의 핑퐁



인터파크 '북피니언'

## Case 4 \_ 디즈니 랜드의 대기 관리

### 대기 열 관리를 위한 노력

- ✓ Fastpass의 도입
- ✓ 이용자 유형 파악을 통한 스케줄 조정
- ✓ 대기 중 고객에게 오락과 구경거리 제공
- ✓ 퍼레이드를 통하여 이용자의 이동 방향 유도
- ✓ 놀이 기구의 예상 대기 시간 안내



## ● ● ● 서비스 구매 과정에 따른 관리

### 구매 전 과정 - 대기 관리 기본 원칙

1. 아무 일도 안 할 때 더 길게 느껴진다.
2. 구매 전 대기가 더 길게 느껴진다.
3. 근심은 대기를 더 길게 느껴지게 한다.
4. 무턱대고 기다리면 더 길게 느껴진다.
5. 원인을 모르는 대기는 더 지루하다.
6. 불공정한 대기는 더 길게 느껴진다.
7. 가치가 적을 수록 더 길게 느껴진다.
8. 혼자 기다리면 더 길게 느껴진다.

# 서비스 구매 과정에 따른 관리

## 대기 관리 - 예약을 활용하라

온라인 예약을  
활용한 수요의 분산



전화 상담원에게



성명, 주민등록번호, 연락받을 전화번호 등록



질병증상을 설명, 진료과 및 전문진료의사를 선택



진료일, 진료시간을 지정받음



진료당일 안내창구에서 진료신청서를 작성



6번~14번 접수 창구에서 전화예약 하셨음을 밝히고 접수



접수 수납 후 해당 진료과에서 진료

여의도 성모 병원  
진료 예약

# 서비스 구매 과정에 따른 관리

대기 관리 - 커뮤니케이션을 활용하라

고객의 비수기 유도 커뮤니케이션 서비스 혼잡 시간 사전 공지



관악서비스센터

서울특별시 관악구 신림5동 1444-8 하이프라자 2층

상세지도 보기

관악서비스센터

관악서비스센터 이진재 소장

센터에 질문하기

서비스센터 NEWS

뉴스정보가 없습니다.

서비스 가능 제품

가전전제품, 휴대폰, PC, 에어컨

혼잡시간 안내

11:00~13:30 / 16:00~18:00 이시간을 피해 방문하시면 보다 빠른 서비스를 받으실 수 있습니다.

혼잡 시간 안내



비수기로의 유도

7월 17일 / 8월 25일~9월 11일 / 9월 17일~9월 30일

월	화	수	목	금	토	일
58,800	58,800	58,800	58,800	67,600	67,600	67,600

7월 18일~8월 24일 / 9월 12일~9월 16일

월	화	수	목	금	토	일
74,400	74,400	74,400	74,400	74,400	74,400	74,400

# 서비스 구매 과정에 따른 관리

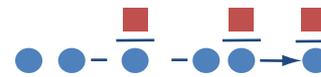
대기 관리 - 공정한 대기 시스템의 구축

다양한 줄서기 방식

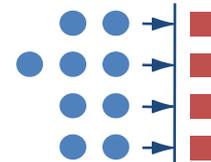
한줄서기



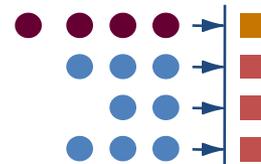
한줄서기, 단계별 서비스 제공



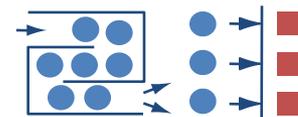
여러줄 서기



예약줄 별도 관리



한줄서기 & 다수의 서비스 제공자



“번호표” 부여



# 서비스 구매 과정에 따른 관리

## 대기 관리를 위한 고객 인식 관리

1. 서비스가 시작되었다는 느낌을 주어라.

도우미 활용한 안내, 접수 대행 및 상담

2. 예상 대기시간을 알려 주어라.

Florida Power & Light

3. 이용되지 않는 자원은 보이지 않도록 하라.

고객업무와 지원업무 분리

4. 고객을 유형별로 대응하라.

고객창구 업무 별로 처리

5. 가상 대기 활용하라



## Case 5 \_ Six Flags의 가상 대기 관리



### FastLane

- ✓ 비용을 지불하고 Q-bot라는 기기를 대여
- ✓ 놀이기구 앞 기계에 Q-bot를 삽입
- ✓ 현재 대기 시간을 통지와 함께 탑승 예약
- ✓ 추가 비용 지불자는 대기 시간이 75% 단축된 예약 가능
- ✓ 예약 시간 전 Q-bot 진동, 놀이 기구 이용 위한 통로 안내
- ✓ 기구 이상 시 이상 통지 및 새로운 예약 시간 안내

● ● ● 서비스 구매 과정에 따른 관리

곱셈의 법칙 - 고객이 느끼는 서비스 가치

97X 93X 95X 96

깔끔한 인테리어

맛있는 음식

친절한 서비스

합리적인 가격

X

0

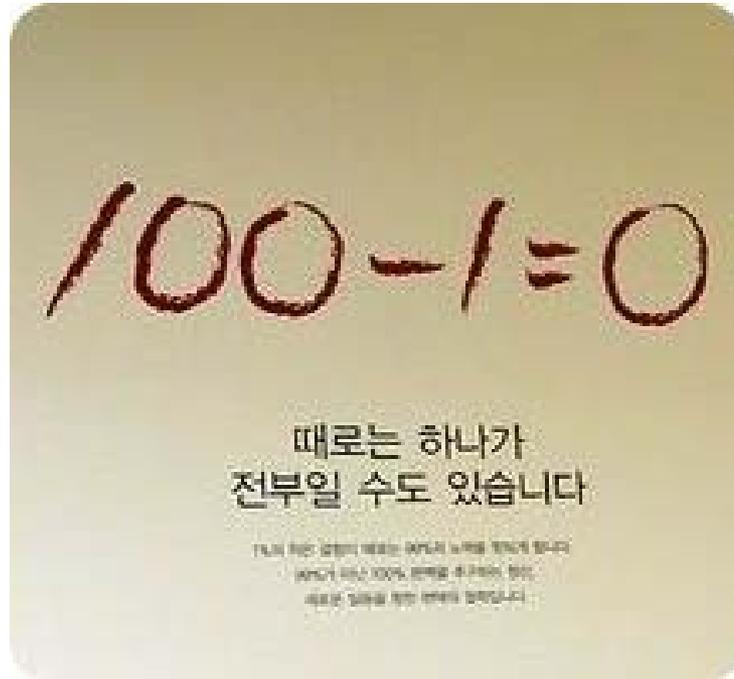
=

0



## 서비스 구매 과정에 따른 관리

고객이 느끼는 서비스 가치



내가 가진 것 중에서 당신 하나 빼버렸을 뿐인데  
나에게 아무것도 남지 않았다...

● ● ● 서비스 구매 과정에 따른 관리

‘진실의 순간’,  
‘고객과 그저 대면하는 순간’이 아니다!



≠MOT

- ● ● 서비스 구매 과정에 따른 관리

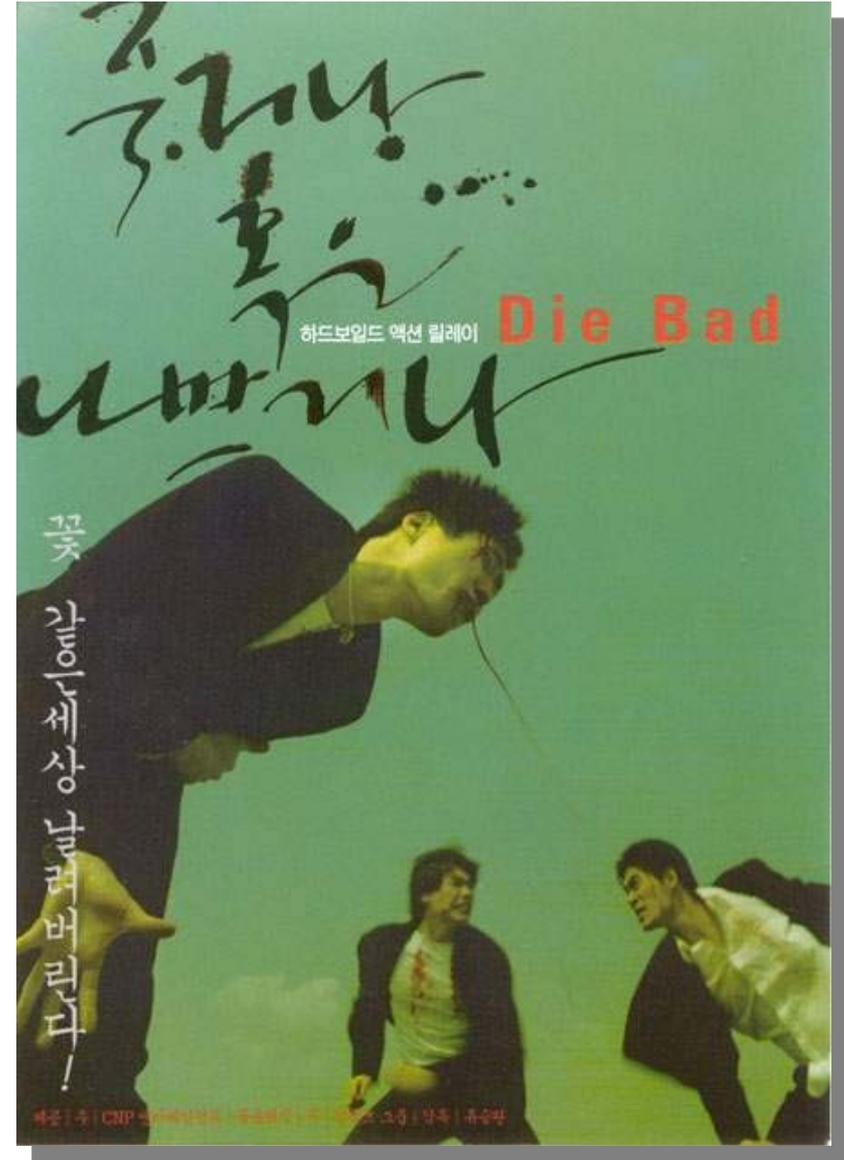
MOT(Moment Of Truth), 진실의 순간!  
‘生과 死 를 결정짓는 순간’!



● ● ● 서비스 구매 과정에 따른 관리

구매 과정 - MOT 관리

‘진실의 순간’을  
포착하지 못하면?!!



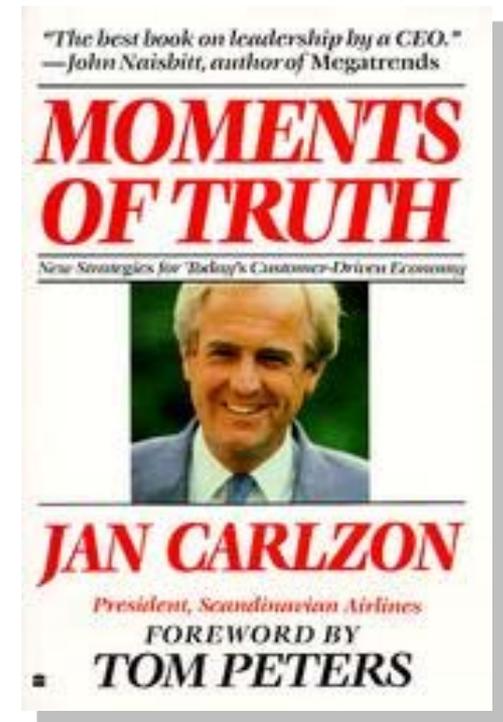
# 서비스 구매 과정에 따른 관리

## 구매 과정 – MOT 관리

“We have 50,000 moments of truth out there everyday.”  
–Jan Carlzon

“MOT를 제대로 관리하지 않으면,  
서비스 질은 평범의 수렁으로 떨어진다.”  
–Albrecht & Zemke

고객의 관점에서 중요한 순간들을 포착  
고객 인터뷰, 설문조사, 관찰, 종업원의 대 고객 경험  
서비스 프로세스의 분석, 고객 불평, 고객 칭찬 등





# 서비스 구매 과정에 따른 관리

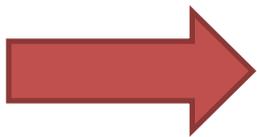
## MOT와 서비스 품질

### 기술적 품질 (technical quality)

- ✓ 고객이 서비스를 받는 동안에 얻게 되는 것이나 혹은 서비스가 끝났을 때 남이 있는 결과물
- ✓ 고객들은 객관적으로 서비스 결과물(기술적 품질)이 약속된 허용치 안에 있는지 봄
- ✓ ex. 이발이 완벽하게 되었는가

### 기능적 품질 (functional quality)

- ✓ 프로세스가 수행되어지는 과정이 서비스 품질에 관한 전체적인 인상에 주는 영향
- ✓ ex. 종업원의 무례한 태도는 기능적 품질을 떨어뜨림



서비스 접점 관리는 열악한 기술적 품질에서 발생하는 부정적 인식 극복에 도움  
서비스 제공 과정에는 다양한 사람들이 관여하므로 MOT를 충분히 인지하고  
주의 깊게 관리하여야 함

# 서비스 구매 과정에 따른 관리

## MOTIA(The Moment of Truth Impact Assessment)

MOT에서의 고객 경험을 강화시키는 요소,  
손상 시키는 요소 파악

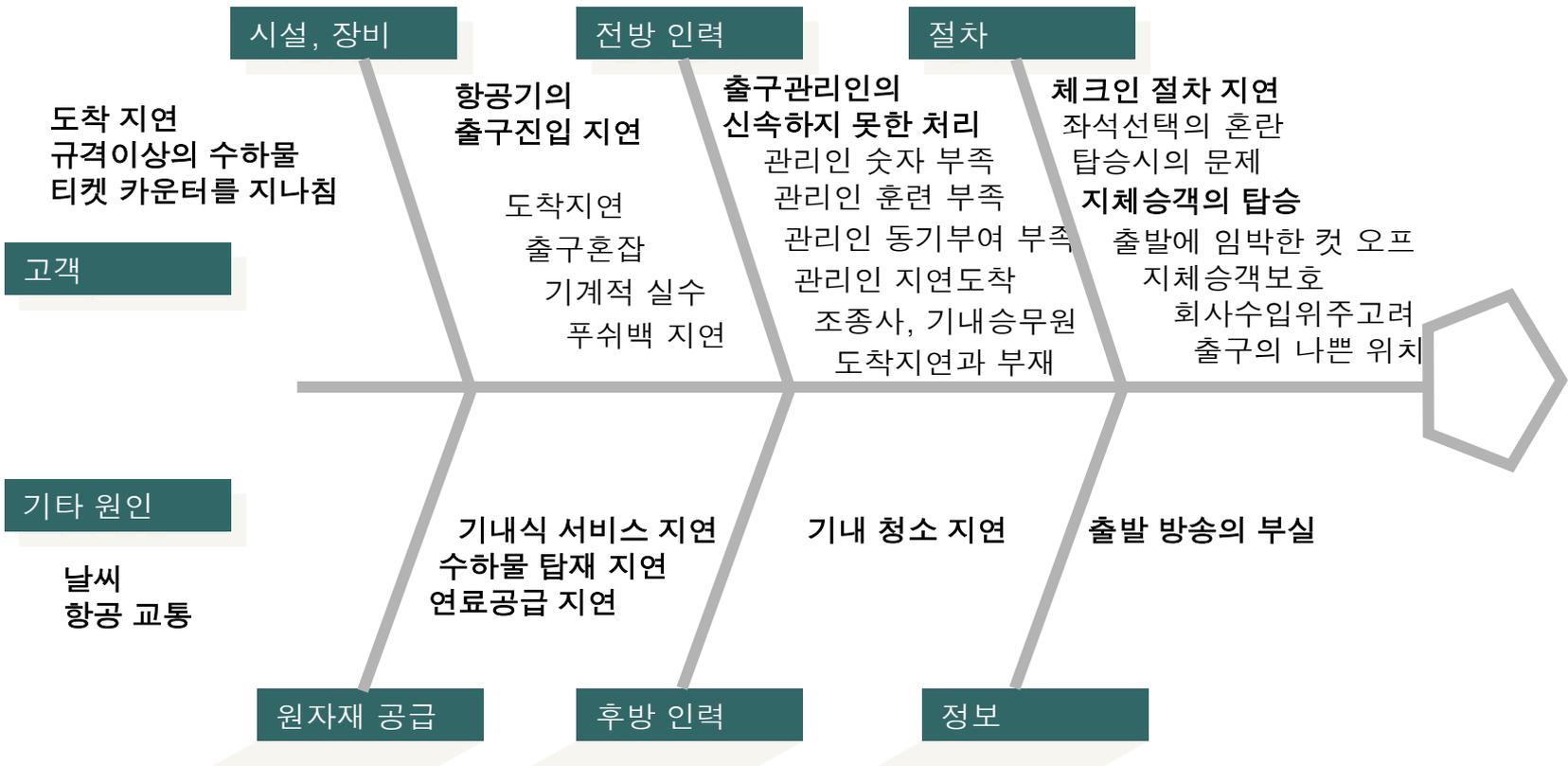
### 전화 문의상 MOT의 평가 (예시)

- MOT	표준적 기대	+ MOT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 계속 통화중임</li> <li>• 여러 번 돌려서 담당자와 연결</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담당자와 바로 연결</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 항상 업무담당자와 쉽게 연결</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 돌릴 때마다 용건을 말함</li> <li>• 잠깐 기다리라고 해놓고 한참 동안 대답이 없음</li> <li>• 용건을 다 말하기도 전에 전화를 끊거나 다른 부서로 돌려버림</li> <li>• 통명스럽게 응대함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 친절하고 상냥한 응대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사와 함께 자기 소속과 이름을 밝힘</li> <li>• 용건을 한번만 말하고도 담당자와 연결</li> <li>• 용건을 다 마치고도 더 문의할 내용이 없느냐고 물어봄</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 간단한 질문에 확실한 대답을 못함</li> <li>• 아마 그럴 것 같다는 식으로 즉답을 회피함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정확한 답변</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체 절차를 상세히 설명</li> <li>• 고객이 잘 이해했는지 재확인해 봄</li> </ul>

# 서비스 구매 과정에 따른 관리

## 구매 후 과정 - 피쉬본 다이어그램

인과관계도표: 품질 문제를 일으키는 요인과 그에 관계되는 부수적인 요소들을 함께 검토

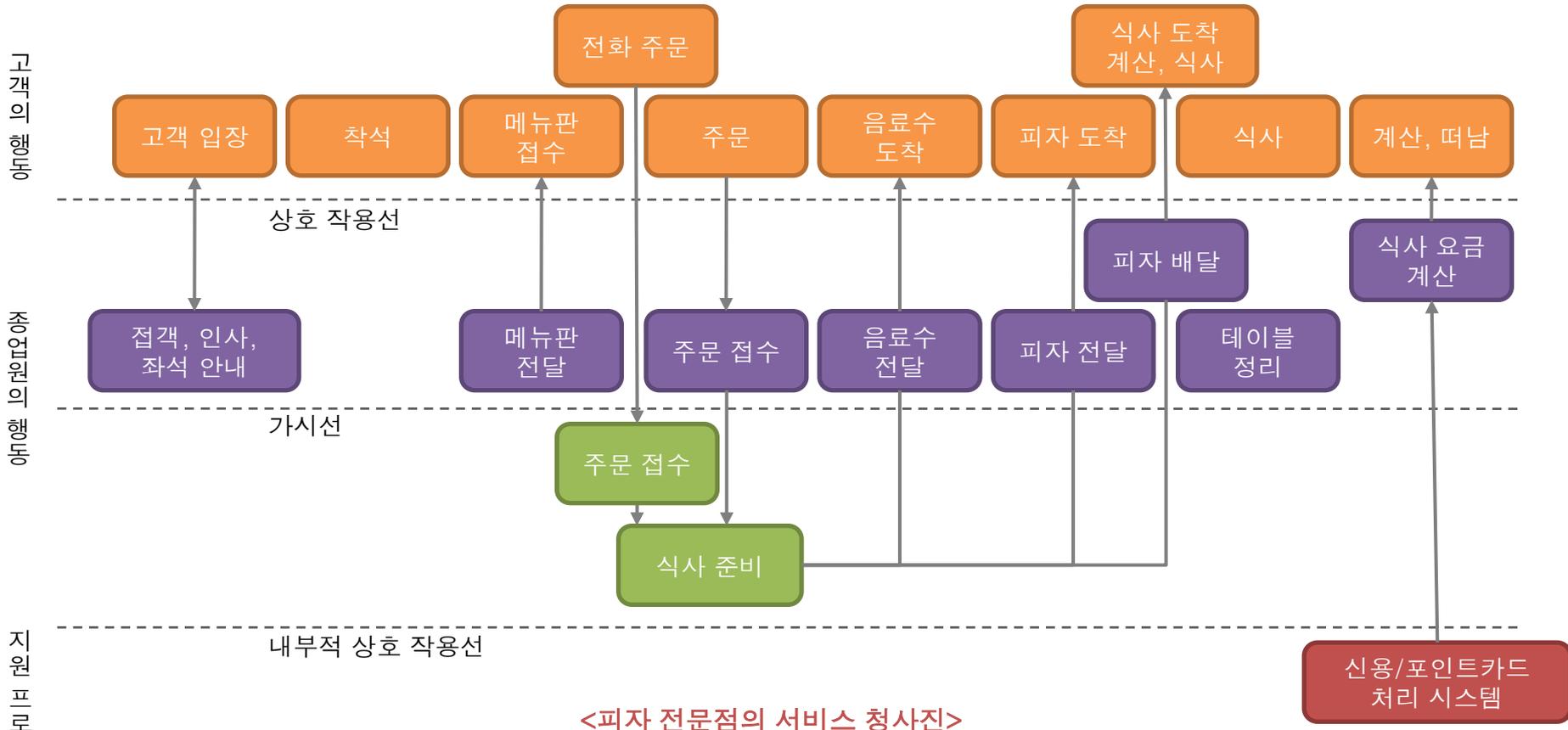


<항공기 출발지연 분석>

# 서비스 프로세스 개선을 위한 기법

## 서비스 청사진

- ✓ 핵심 서비스 프로세스를 그 특성이 나타나도록 객관적으로 설명해 놓은 것
- ✓ 종업원, 고객, 기업측이 서비스 전달과정에서 해야 하는 역할 및 관련된 단계와 절차를 묘사해 놓은 것



<피자 전문점의 서비스 청사진>

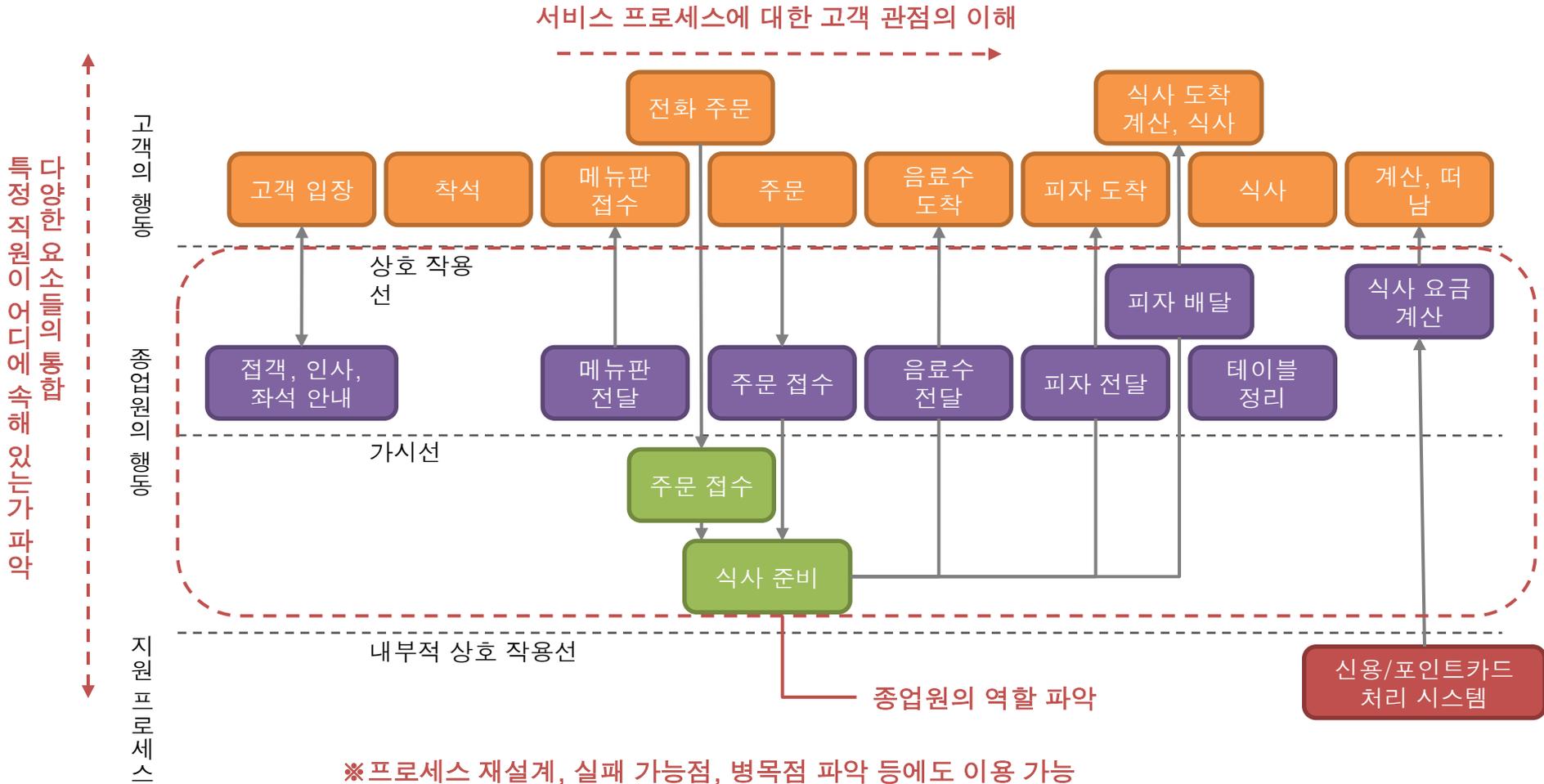
# 서비스 구매 과정에 따른 관리

## 서비스 청사진의 유용성

1. 종업원의 자신의 업무와 전체 서비스 관계 파악 → 고객 지향적 사고 고취
2. 서비스 활동의 흐름에서 실패 가능점 확인 → 품질개선
3. 고객과 종업원 사이의 상호 작용선을 통해 고객 역할 인식 → 서비스 설계에 공헌
4. 가시선을 통하여 고객의 볼 수 있는 영역, 고객 접촉 종업원 파악 → 합리적 서비스 설계
5. 내부 상호 작용선은 부서 상호 의존성 및 부서 간 경계 영역 명확화 → 품질 개선
6. 서비스를 구성하는 요소와 연결 고리들을 알려줌으로써 전략적 토론을 자극
7. 서비스의 각 요소에 투자된 원가, 이익, 자본 등을 확인하고 평가하기 위한 기반 제공

# 서비스 구매 과정에 따른 관리

## 서비스 청사진의 다양한 사용 방법



# 서비스 구매 과정에 따른 관리

## 서비스 프로세스 재설계

낡은 서비스 프로세스에 새 생명을 불어넣는 과정

고려 사항: 서비스 실패의 감소, 총 서비스 시간 최소화, 생산성 향상, 고객 만족도 향상 고려

	기업 혜택	고객 혜택	한계점
가치 창출에 기여하지 않는 단계의 제거	효율성 상승 생산성 상승 고객별 서비스 제공 차별화	효율성과 속도 상승 고객으로부터 기업으로 업무 전가 서비스 활동과 배달 분리 고객별 서비스	효과적이고 원활한 실행 위해 고객과 직원 교육 필요
셀프 서비스로의 전환	비용 감소 생산성 감소 기술에 대한 평판 상승 차별화	서비스 속도 상승 접근성 증대 비용 절약 통제력 증대	고객의 역할 수행 위한 준비 필요 관계 형성을 위한 대면 기회 부족 피드백 부재
서비스를 고객에게 직접 배달	위치적 한계 극복 고객 기반 확장	편의성 증대 접근성 증대	물류 부담 비용 증대
일괄 서비스	차별화 고객 보존 고객 당 서비스 이용 증대	편의성 증대 고객별 서비스	표적 고객에 대한 광범위한 이해 필요 비경제적으로 인지될 수 있음
서비스 프로세스의 물리적 측면 재설계	직원 만족도 상승 생산성 상승 차별화	편의성 증대 기능의 향상 흥미 유발	모방이 쉬움 비용이 많이 필요 고객의 기대 심리 상승

### <서비스 재설계의 5가지 노력 방안>