

## 서비스 청사진 기법을 활용한 서비스 프로세스 분석: A 복합 리조트의 사례를 중심으로\*

이 규 석\*\* · 김 창 희\*\*\* · 김 수 육\*\*\*\*

### 《目次》

요약	III. 서비스 청사진 분석 결과
I. 서 론	IV. 결론 및 향후 제언
II. 이론적 배경 및 분석 방법	

### 요약

본 연구는 A 리조트의 서비스 프로세스를 분석하는 것을 목적으로 하며, 서비스 청사진 기법을 사용하였다. 특히 서비스 청사진 기법을 통해 복합 리조트에서 제공하는 서비스 품질을 낮추는 요인들을 규정하였으며 여러 개의 실패 가능점과 대기 가능점을 발견할 수 있었다. 이러한 실패 가능점과 대기 가능점은 추후 서비스 프로세스를 개선하는 데 있어서 중요한 요소가 될 수 있으며 완성된 서비스 청사진은 이론적인 연구뿐만 아니라 리조트 및 숙박업계에 종사하는 실무자들에게도 활용이 가능할 것이다.

### I. 서 론

오늘날 산업 구조와 경제 구조가 점차 서비스업 중심으로 재편되고 있다. 하지만 기존 운영관리 분야에서는 주로 제조업을 연구의 대상으로 삼았으며 서비스업을 대상으로 한 연구는 아직까지 그 양과 질 모든 측면에서 부족하다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 중요한 서비스산업 중 하나인 숙박 및 리조트 산업을 일종의 사례 연구 형태로 다루었으며, 복합 리조트 A사의 서비스 프로세스

\* 본 연구는 서울대학교 경영정보연구소의 연구비 지원에 의해 이루어졌습니다.

\*\* 서울대학교 경영대학 석사과정(lock123@snu.ac.kr), 1저자

\*\*\* 서울대학교 경영대학 박사수료 후 연구생(heeslife@snu.ac.kr), 2저자(교신)

\*\*\*\* 서울대학교 경영대학 교수(kimsoo2@snu.ac.kr), 3저자

연구를 위해 서비스 청사진 기법을 활용하였다. 복잡한 서비스 프로세스를 시각적으로 분석하고 개선점을 발견하기에 용이한 서비스 청사진 기법에 대해 간략하게 소개한 후, A 복합 리조트의 서비스 청사진을 분석하고 그 결과를 제시할 것이다.

## II. 이론적 배경 및 분석 방법

### 2.1 조사 기법 및 이론적 배경

리조트의 숙박 서비스는 하나의 서비스 프로세스로 정리될 수 있으며, 이 때 서비스 프로세스란 특정한 서비스 활동의 흐름과 전달 절차를 포함한 포괄적인 메커니즘을 의미한다. 앞에서도 언급하였듯, 본 연구에서는 서비스 프로세스를 분석하기 위해 서비스 청사진(Service Blueprint) 기법을 사용하였으며 이는 서비스업의 프로세스를 분석하기 위해 고안된 방법론으로, 현재 다양한 서비스 분야에서 활용되고 있다.<sup>1)</sup>

서비스 청사진은 서비스 전달 시스템을 한 눈에 보여주는 도식화된 틀이라 정의할 수 있으며, 구체적으로는 현실에서의 서비스 프로세스를 이차원적인 평면도 위에 화살표와 노드로 나타낸 것이다. 서비스 청사진은 상호작용선, 가시선, 내부 상호작용선, 실행선을 기준으로 5개의 영역으로 나누어지며 각 영역에 서비스 청사진을 구성하는 프로세스 요소들이 자리하게 된다.<sup>2)</sup> 상기 언급한 구성 요소는 아래 <표 1>과 같이 정리되며 이러한 구성 요소들이 유기적으로 상호작용할수록, 실패 가능점과 대기 가능점이 줄어들수록 서비스의 품질이 높아지게 된다.

<표 1> 서비스 청사진의 주요 구성 요소

구성 요소	설명	주체
고객 행위	서비스 과정에서 고객이 경험하는 모든 선택, 행위, 상호 작용 등을 의미함	서비스 소비자(고객)
일선 종업원의 행위	서비스 과정에서 고객과 직접 접촉하는 현장(On-Stage)에 있는 일선 종업원(접점 직원)들의 행위, 상호 작용 등을 의미함	서비스 제공자
후방 종업원의 행위	일선 종업원을 지원하는 후방(Back-Stage) 종업원들의 행위, 상호 작용 등을 의미함	서비스 제공자
지원 프로세스	서비스를 제공하는 직원들을 지원하기 위하여 이루어지는 간접적인 행위 등을 의미함	서비스 제공자

1) Shostack GL. "Designing services that deliver". *Harvard Business Review* (Winter, 1984) Jan-Feb: 133-139.

2) 조미나, 신서영, "레스토랑 유형별 서비스 인카운터 청사진 설계 및 비교", 『한국식품영양과학회지』 제 38집, 제 8호(2006), pp.1088-1096

서비스 청사진을 통해 서비스를 분석하는 과정은 크게 다음과 같다. 첫 번째 단계에서는 서비스 프로세스의 구성 요소를 파악하고 분류한다. 다음 두 번째 단계는 이를 도식화된 서비스 청사진에 옮긴다. 다음으로는 서비스 청사진을 바탕으로 실패 가능성과 대기 가능성을 발견한다. 여기까지가 기본적인 서비스 청사진의 작성 과정이며, 이후 서비스 청사진을 활용하여 프로세스 개선이나 서비스 프로세스 분석을 하는 것이 가능하다. 본 연구에서는 구체적인 서비스 프로세스 개선 방안을 제시하는 대신 서비스 프로세스 분석에만 집중하였다.

## 2.2 연구 기법의 유용성 및 활용 영역

서비스 청사진 기법은 연구자뿐만 아니라 실무자들에게도 유용한 도구이다. 복잡한 서비스 프로세스를 누구나 알아볼 수 있게 객관적으로 시각화함으로써 서비스 조직의 내부 효율성 향상과 함께 고객 입장에서의 서비스 품질 문제에 대해서도 민감한 대응이 가능하다.<sup>3)</sup> 또한 서비스 청사진 기법을 통해 서비스에 종사하는 구성원들이 본인의 업무를 전체 서비스 프로세스 관점에서 이해하고 실패 가능성과 대기 가능성을 사전에 인지하여 안정적으로 서비스의 수준을 향상시킬 수 있다.

아직까지 국내에서는 서비스 청사진 기법을 활용하여 서비스 프로세스를 분석한 연구는 드물다. 조미나, 신서영(2006)<sup>4)</sup>, 강민수 외(2008)<sup>5)</sup>, 박근완, 박광태(2008) 등이 각각 다른 영역에서 서비스 청사진 기법을 활용하였으며 반면 국외에서는 관광 유적지에서의 건축물 관리와 서비스 전달 시스템을 분석한 Laws(1998)의 연구<sup>6)</sup>, 소규모 병원의 서비스 프로세스를 도식화한 Rodie et al(1998)의 연구<sup>7)</sup>, 스위스 은행의 서비스 문제를 다룬 Michel(2001)의 연구<sup>8)</sup>를 가장 대표적인 연구로 꼽을 수 있다.

---

3) Shan and Hua, "Service Oriented Solution Framework for Internet Banking", *IJWSR*, (2006)

4) 조미나, 신서영 (2006)

5) 강민수 외 (2008)

6) Laws, E., "Studying and improving the quality of visitor services, a blueprinting approach to understanding service delivery systems", *Tourism In Central And Eastern Europe*, Tilburg University Press, (1996)

7) Rodie et al, "Assessing quality as pressure mounts for clinics to deliver quality, medical practice blueprints and genograms service as useful tools", *Marketing Health Services*, Vol.19, (1999), pp.16-24

8) Michel, S., "Analyzing service failures and recoveries: a process approach", *IJSIM*, Vol.12 (2001), pp.20-33

### III. 서비스 청사진 분석 결과

#### 3.1 서비스 사이클 분석

서비스 청사진 기법의 첫 단계는 서비스 사이클을 분석하는 것이다. 이는 고객과의 접점을 구체화하고 그 결과를 서비스 청사진의 구성 요소로 도출하는 과정이다. 본 연구에서는 복합 리조트를 운영하는 A사의 서비스 사이클을 고객, 종업원 측면으로 나누어 분석하였다.

##### 3.1.1 고객 차원의 서비스 사이클

- ① 리조트 예약 - 전화 또는 홈페이지 예약
- ② 리조트 방문 - 대중교통, 자가용
- ③ 체크인
- ④ 객실 이용 (p.m. 3:00~)
- ⑤ 리조트 내 시설 이용
- ⑥ 체크아웃 (~p.m. 12:00)

##### 3.1.2 종업원 차원의 서비스 사이클

- ① 전화나 홈페이지를 통한 예약 응대
- ② 고객의 방문 - 리조트 운행 순환셔틀 차량 안내 및 주차시설 안내
- ③ 체크인 고객 응대
- ④ 객실 이용 시 발생하는 다양한 전화 문의에 대한 응대
- ⑤ 리조트 부대시설 관리
- ⑥ 체크아웃 고객 응대
- ⑦ 퇴실 후 객실 점검

A사를 포함한 복합 리조트에서는 일반적으로 부대시설을 외주로 운영하고 있다. 하지만 많은 클레임을 리조트가 직접 처리하기 때문에 서비스 프로세스를 분석하는 것이 쉽지 않다는 것이 본 사례의 특징이다. 또한, 리조트 서비스의 경우 특이하게 고객과 서비스 현장에서 직접 대면하는 상황과, 그렇지 않은 상황을 나누어 분석할 필요가 있다.

### 3.2 실패 가능성 및 대기 가능성 분석

상기 서비스 사이클을 토대로 서비스 청사진을 작성하기에 앞서 각 서비스 영역별로 실패 가능성과 대기 가능성을 정리할 필요가 있다. 각각의 실패 가능성과 대기 가능성은 고객과 종업원을 대상으로 한 인터뷰를 통해 구체화되었다.

#### 3.2.1 고객 행위 차원의 실패 가능성 분석

〈표 2-1〉 실패 가능성의 내용 (고객 행위 차원)

번호	실패 가능성 내용	발생 단계
F1	예약 후 고객이 예약 정보를 잊어버림	예약 단계
F2	차량 이용 시 등록 가능한 차량이 1대로 제한	주차 단계
F3	객실 이용 후 소지품을 두고 체크아웃 함 (분실)	체크아웃 단계

먼저, 고객이 전화나 홈페이지로 리조트를 예약할 때, 고객이 예약 정보를 잊어버리는 경우가 많이 일어난다. 현재 이용 날짜 3일 이전에 고객에게 예약 내역을 통보하고 있으나, 구체적인 정보를 포함하고 있지 않아 많은 수의 고객들이 다시 전화로 문의를 하고 있어 비효율과 불편을 유발하고 있다. 다음 실패 가능성은 주차 단계에서 발생한다. 두 대 이상의 차량이 리조트에 방문할 경우 차량 등록 제한에 의해(1대) 예상치 못한 주차요금이 부과되고, 이를 처리하기 위해 사후에 복잡한 절차를 거치게 된다.

마지막으로 가장 중요한 실패 가능성은 체크아웃 후의 소지품(분실물) 문제이다. 많은 고객들이 소지품을 두고 체크아웃하는 경우가 많으며, 이러한 경우 리조트에서 제대로 응대하지 못할 경우 고객들의 불만이 높은 수준으로 발생하게 된다.

#### 3.2.2 종업원 차원의 실패 가능성 분석

〈표 2-2〉 실패 가능성의 내용 (종업원 차원)

번호	실패 가능성 내용	발생 단계
F1	예약 시 입력 오류가 발생할 수 있음	예약 단계
F2	셔틀버스 이용 정보의 문제 및 이용의 어려움	셔틀버스 단계
F3	리조트 내 부대시설 이용에 관한 클레임 발생	부대시설 단계
F4	객실 정리의 문제로 인해 다음 고객이 불편함을 제기	체크아웃 단계

서비스 청사진의 가시선 아래에서는 후방 종업원들의 서비스가 제공된다. 먼저 예약 단계에서

는, 특히 전화로 예약하는 경우에 고객의 이름이나 예약 인원 등 관련 정보가 종업원의 실수로 인해 잘못 입력하는 경우가 발생할 수 있다. (물론 전화상으로 재차 확인하지만 잘못 입력되는 경우가 가끔 발생한다)

두 번째로는 셔틀버스 이용에 관한 실패 가능성이다. 홈페이지에 게시된 셔틀버스 운행 정보는 고객 입장에서 불만스러운 수준이며 정류장 자체도 고객의 실제 동선에 맞게 안내되고 있지 않아 고객들이 상당한 불편을 토로하고 있는 상황이다. 세 번째는 리조트의 부대시설에서 발생하는 고객 클레임이다. 이러한 리조트 내 부대시설은 외주 업체가 운영하지만 많은 수의 클레임이 리조트로 직접 들어오므로 문제 해결에 어려움을 겪을 수밖에 없다.

마지막으로는 체크아웃 시 발생하는 실패 가능성이다. 객실을 정리하는 후방 종업원이 객실 정리를 완벽하게 하지 못할 경우 다음 번 리조트를 이용하는 고객이 불쾌감을 느끼게 되는 경우를 의미한다. 특히 경험이 부족한 직원이 객실을 정리할 경우 이러한 문제가 종종 발생하게 된다.

### 3.2.3 대기 가능성 분석 및 해결 방안

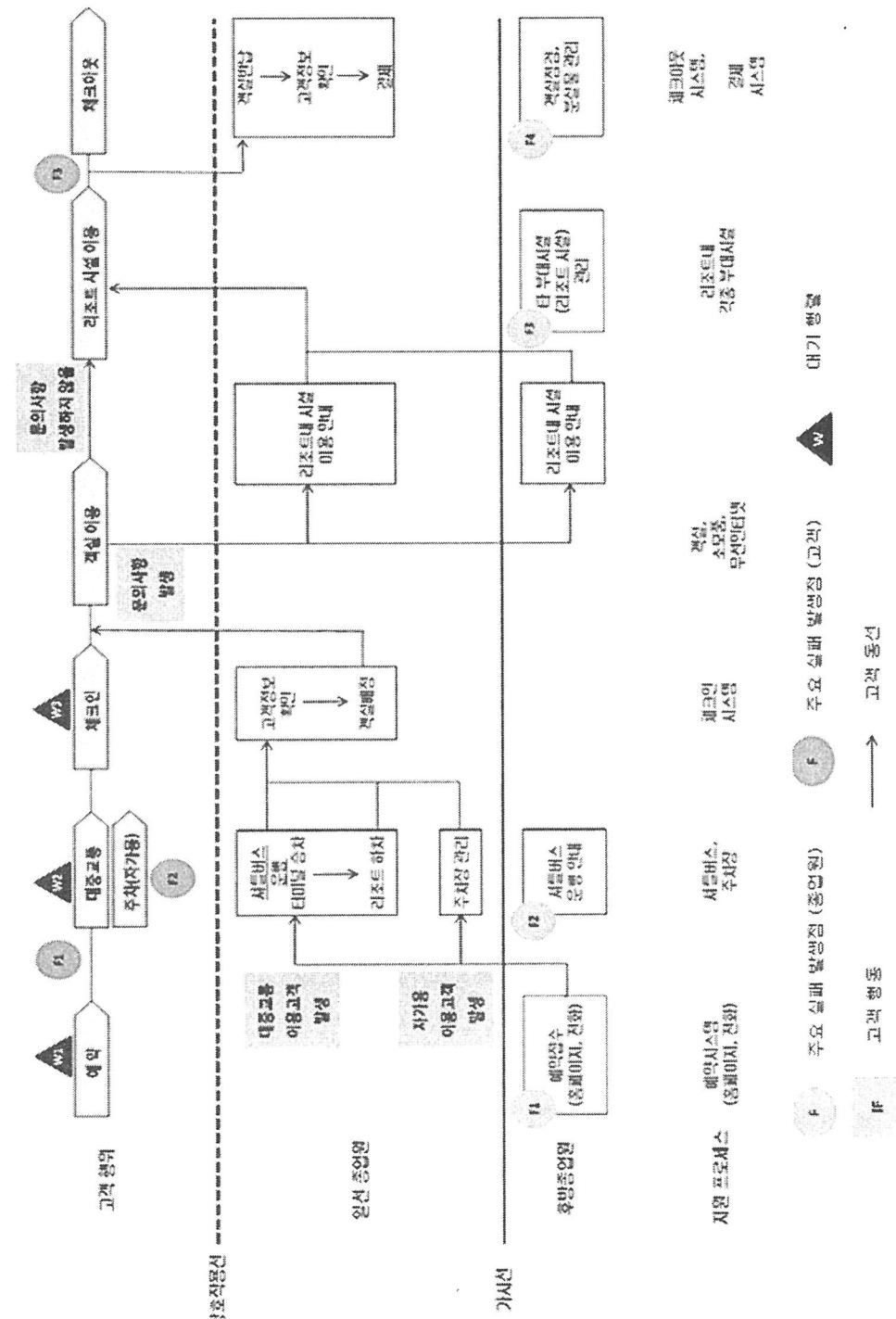
〈표 2-3〉 대기 가능성의 내용

번호	대기 가능성 내용	발생 단계
W1	외국인 고객이 리조트 예약 시	예약 단계
W2	성수기 리조트 셔틀버스의 배차 간격	셔틀버스 단계
W3	체크인 시 과도한 대기로 따른 불편함	체크인 단계

성수기에는 수요가 몰리면서 전화로 예약을 응대하는 직원들이 바빠지는데, 예약실에 외국어 가능자가 부족하여 외국인 고객은 과도한 대기열을 경험하게 된다. 다음으로는 셔틀 버스가 한 시간 간격으로 운행되어 성수기에 이용객이 장시간 정류장에서 대기를 해야 하는 경우가 많다. 마지막으로는 성수기에 정해진 체크인 시간을 기준으로 고객이 몰려 많은 고객들이 로비에서 불편하게 대기하며 서비스 품질에 대해 불만을 느끼게 된다.

### 3.3 서비스 청사진 작성

지금까지 정리한 내용을 바탕으로 서비스 청사진을 작성하면 다음과 같다. 일곱 개의 실패 가능성 그리고 세 개의 대기 가능성들이 평면도 위에 정리되었으며 고객들의 행동과 행동의 방향은 노드와 화살표로 표시되었다. 이러한 서비스 청사진을 통해 A 복합 리조트의 서비스 프로세스를 쉽게 정리할 수 있음을 확인할 수 있다.



〈그림 1〉 복합 리조트의 서비스 청사진

#### IV. 결론 및 향후 제언

지금까지 서비스 청사진 기법을 통해 리조트의 서비스 프로세스를 분석하였다. 이를 통해 리조트 서비스 상의 실패 가능점 및 대기 가능점을 발견하였다. 분석 많은 수의 실패 가능점과 대기 가능점이 주로 예약 단계 및 체크아웃 단계에서 발견되었으며, 나머지 단계에서도 상당 부분 개선이 필요한 점이 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 서비스 청사진 분석 결과는 연구 대상인 A 리조트뿐만 아니라, 일반적인 숙박업에서도 활용이 가능하다.

하지만 본 연구의 한계점도 존재하며, 이러한 점은 후속 연구를 통해 보완할 필요가 있다. 본문에서는 A 리조트의 사례를 중심으로 서비스 청사진을 작성하였지만, 다양한 숙박서비스 사례를 분석하였다면 보다 다양한 측면의 결과를 제시할 수 있었을 것이다. 또한, 본문에는 서비스 프로세스를 분석하는데에만 집중하여 구체적인 개선 방안 측면에서는 부족하다는 한계가 존재한다. 마지막으로 실패 가능점과 대기 가능점이 여기서는 총 10개로 정리되어 있지만, 조사의 깊이에 따라 더 많은 실패 가능점을 발견하고 프로세스를 더욱 구체적으로 도식화하는 것도 가능할 것이다. 따라서 추후 후속 연구를 통해 이러한 개선 방향을 반영하는 것이 필요하다.

#### 참 고 문 헌

1. 강민수 외, “서비스 청사진을 이용한 서비스 혁신 – 인천공항 사례를 중심으로,” 「한국IT서비스학회지」, 제 7권 제 3호 (2008)
2. 김세환, “리조트 산업에서의 서비스 혁신 경영 - 금호 리조트 사례를 중심으로,” 「서비스경영학회지」, 제 14권 제 4호 (2013)
3. 박근완, 박광태, “서비스 청사진을 이용한 병원서비스 개선방안에 관한 연구,” 「한국IT서비스학회지」, 제 7권 제2호, (2008)
4. 정용주, 전희준, “리조트 산업 내 서비스 실패 회복에 대한 사례 연구,” 「서비스경영학회지」, 제 15권 제 4호 (2014)
5. 조미나, 신서영, “레스토랑 유형별 서비스 인카운터 청사진 설계 및 비교,” 「한국식품영양과학회지」 제 38집, 제 8호(2006), pp.1088-1096
6. Bitner, Mary Jo, Amy L. Ostrom, Felicia N. Moran, “Service Blueprinting: A Practical Technique For Service Innovation,” *California Management Review*, Vol. 50, (2008), pp.66-94

7. Fliess and Becker, "Supplier integration Controlling of co-development process," *Industrial Marketing Management*, Vol.35, (2006), pp.28-44
8. Laws, E., "Studying and improving the quality of visitor services, a blueprinting approach to understanding service delivery systems," *Tourism In Central And Eastern Europe*, Tilburg University Press, (1996)
9. Michel, S., "Analyzing service failures and recoveries: a process approach," *IJSIM*, Vol.12 (2001), pp.20-33
10. Rodie et al, "Assessing quality as pressure mounts for clinics to deliver quality, medical practice blueprints and genograms servce as useful tools," *Marketing Health Services*, Vol.19, (1999), pp.16-24
11. Shan and Hua, "Service Oriented Solution Framework for Internet Banking," *IJWSR*, (2006)
12. Shostack GL. "Designing services that deliver". *Harvard Business Review* (Winter, 1984) Jan-Feb: 133-139.