

레스토랑 유형별 서비스 인카운터 청사진 설계 및 비교

조미나^{1*} · 신서영²

¹CJ 식품연구소

²연세대학교 생활환경대학원 호텔·외식·급식경영전공

The Blueprint of Service Encounter by Types of Restaurants

Mi-Na Jo^{1*} and Seo-Young Shin²

¹CJ Foods R&D, Seoul 152-050, Korea

²Hotel, Restaurant & Institutional Management, The Graduate School of Human Environmental Science, Yonsei University, Seoul 120-729, Korea

Abstract

The purpose of this study was to identify the service encounter blueprint by types of restaurants in order to manage moment of truth when customers who visit a restaurant encounter services. The service encounter blueprint gives an overall picture of the service provision to visualize an entire service process and its integrated structure. The blueprint is used for service process analysis technique. The random samples of 15 customers were observed by types of restaurants and the records were collected for three-days' observation. Interviews were performed by 3 managers, 3 service encounter employees, 3 cashiers, 3 cooks and 10 customers by types of restaurants. After drawing the first service blueprint, it was revised by the interview with the 3 managers and 6 service encounter employees. In this paper, restaurant service processes are reviewed and analyzed. By use of service blueprint, the processes are analyzed to find a fail point, customer wait, employee decision. As a result of making a blueprint of service encounter by types of restaurant, blueprints of fine-dining restaurants and family restaurants were similar, while fast-food restaurants showed a little difference. In particular, difference was indicated in a point where interaction of service encounter occurred. Difference was indicated depending on types of restaurants. Therefore, the efforts to improve this problem were needed. The blueprint is a map or flowchart (called a process chart in manufacturing) of all transactions constituting the service delivery process. The results showed that service encounter blueprint can be used to improve the service process in the restaurant's encounter.

Key words: service encounter, blueprint, interaction quality, outcome quality, physical environment quality, restaurants

서 론

서비스와 관련된 개념 중 서비스 프로세스(service process)란 서비스가 전달되는 절차나 메커니즘 또는 활동들의 흐름을 의미한다(1). 이러한 서비스 프로세스의 흐름 속에서 서비스 인카운터(service encounter), 즉 진실의 순간(Moment of truth: MOT)이란 고객이 기업의 종업원 또는 특정 자원과 접촉하는 그 서비스의 품질에 대한 인식에 영향을 미치는 상황으로 정의할 수 있다. 서비스 인카운터에 대해 Solomon 등(2)은 “서비스 환경에 있어서 대인간의 직접적인 대면(face-to-face) 상호 작용”으로 규정하였고, Shostack(3)은 서비스 인카운터를 고객과 서비스 제공기업과 직접 상호작용하는 기간으로 정의하고 있다. 서비스 프로세스는 고객(customer)의 참여가 요구되며, 고객이 없으면 서비스 프로세스는 일어날 수가 없다. 따라서 서비스 제공자(supplier)는

서비스를 생산하고 전달하기 전에, 고객의 요구가 무엇인지를 가장 먼저 파악해야 한다. 어떤 서비스 프로세스에서는 서비스 운영 과정 중에 고객이 협동 생산자(coproducer) 또는 부분적 종업원(partial employee)로서 서비스 프로세스에 참여한다. 예를 들어, 셀프 서비스 음식점(self-service restaurant)에서는 고객이 서비스 운영에 있어서 능동적인 역할을 수행한다(4,5). 서비스 제공자 측면에서 보면, 고객의 참여가 늘어나면, 효율성이 증대되지만, 더 높은 수준의 서비스 프로세스 관리가 요구된다(6,7).

서비스 프로세스를 가시화하기 위하여 Shostack(8-12)은 서비스 청사진이라는 방법을 개발하였으며, Kingman-Brundage 등(13-16)은 이 방법을 더욱 발전시켰다. Zeithaml과 Bitner(7)는 “서비스 청사진은 서비스 시스템을 제공하는 데 연관되어 있는 사람들이 그들의 역할이나 개인적 견해와 상관없이 객관적으로 서비스 시스템을 이해하고 다룰 수 있

*Corresponding author. E-mail: mina@yonsei.ac.kr
Phone: 82-2-2629-5336, Fax: 82-2-2631-8485

도록 해 주는 것으로서, 서비스 시스템을 정확하게 묘사한 그림 또는 지도이다”라고 하였다(17). 청사진은 특히 서비스 개발 단계를 설계하거나 재설계하는데 유용하다. 서비스 청사진은 서비스를 제공하는 프로세스와 고객과 종업원의 역할, 그리고 서비스의 요소들을 동시에 묘사함으로써 서비스를 시각적으로 볼 수 있게 한다. 서비스 청사진은 고객이 경험하게 되는 서비스 증거이고 업무 수행의 지침이며, 서비스 제공 프로세스의 단계를 나누는 방법이기도 하다(18). 대부분의 서비스는 동태적 시스템이기 때문에 서비스에서의 생산은 미리 정의된 순서대로 전달되어야 한다. 따라서 잘못 설계된 서비스 시스템 상에서의 생산 흐름은 잘못 전달되거나 커뮤니케이션 상의 장애가 발생할 수 있다. 이렇게 된다면 고객에게 접촉하는 순간의 관리, 즉 서비스 인카운터 품질 관리를 적절하게 할 수 없다. 이것을 방지하기 위하여 ‘플로우 차트(flow chart)’라고도 불리는 청사진법을 사용하였다.

서비스 청사진(service blueprint)은 서비스 프로세스를 이차원적 그림으로 나타낸 것이다. 가로축은 서비스 이용 고객과 서비스 제공자의 행동(action)의 전후 관계를 표시해 주고, 세로축은 행동이 이루어지는 서로 다른 장소를 구분해 준다. 이렇게 행동이 이루어지는 장소 간에는 ‘선’으로 구분이 되어 있다. 서비스 청사진은 광범위한 서비스 프로세스에 다양한 목적으로 적용되어 왔다. 서비스 청사진은 상호작용선(line of interaction), 가시선(line of visibility), 내부적 상호작용선(line of internal interaction), 실행선(line of implementation) 등 4개의 가로선에 의해 5개로 구분된 주요 행동 영역(key action area)으로 구성되어 있다(13,14). 상호작용선은 “고객의 행동 영역(customer’s behavior)”을 “종업원의 행동 영역(employee’s behavior)”과 구분하고 있고, 고객과 종업원간의 직접적인 상호관계를 나타낸다. 상호작용선의 위쪽으로는 고객에 의해 수행되는 활동, 선택, 상호작용을 볼 수 있다. 가시선은 고객에게 “보이는(visible) 행동”과 “보이지 않는(invisible) 행동”을 구분한다. 가시선의 위쪽으로는 일선 종업원의 행동과 의사결정이 나타난다. 내부적 상호작용선은 전방(front office)과 후방(back office)을 구분한다. 일선 종업원이 서비스를 전달하기 위해 필요한 지원 과정이 내부적 상호작용선의 아래쪽에서 이루어진다. 실행선은 계획, 관리, 조절 등의 지원 영역(support zone)과 관리 영역(management zone)을 구분한다. 지원 영역은 특정 고객을 위해 서비스 인카운터의 일선 종업원이 수행하는 서비스 프로세스와 직접적으로 연관되어 있다. 반면 관리 영역은 특정 서비스 프로세스뿐 아니라 자원의 배치, 종업원을 대상으로 한 설문조사 실시, 손익계산서 작성 등 수많은 서비스 프로세스와 연관되어 있다.

서비스 청사진 기법을 통한 효과(19,20)는 제공되는 서비스의 전체 과정을 조망할 수 있도록 해주므로 종업원들이 본인의 직무를 서비스와 연계시켜 보다 더 고객 지향적이

되도록 해주며, 서비스 제공 과정 중 취약점을 미리 알려주므로 지속적인 서비스 품질 활동에 목표를 제공해준다. 또한 고객들과 종업원 사이의 상호작용라인은 고객의 역할을 조망해주고 고객이 품질을 경험할 수 있는 위치를 나타내주기 때문에 향후 서비스 설계시 좋은 정보를 제공해준다. 그리고 가시선은 고객들이 볼 수 있는 부분과 어느 종업원들이 고객과 접촉하게 되는지 명백히 보여주므로 합리적인 서비스 설계가 가능해진다. 서비스 제공과정에서 내부적 상호작용선은 부서 간 역할들을 분명하게 보여주므로 품질 개선 활동을 지속적으로 강화시켜줄 수 있으며, 서비스를 구성하고 있는 요소들 및 상호접촉점들을 조망할 수 있기 때문에 서비스 제공에 관한 심도 있는 논의를 활성화시킬 수 있다. 또한 서비스 각 요소들에 대해 비용, 수익, 투자 자본을 규명하고 평가하는데 기초가 되고 있으며, 외부 및 내부 마케팅에 대한 합리적 기초자료를 제공하고, 서비스 품질 개선을 위한 다양한 접근방법을 촉진시킬 수 있다.

서비스 기업의 프로세스 분석을 통한 성과 향상의 필요성에 비해 지금까지 우리나라에서는 이에 대한 연구가 충분히 이루어지지 못하였다. 서비스 청사진은 가설 검정을 위한 기존의 대부분의 연구와는 달리 고객과 서비스 제공자가 직접 경험한 내용을 근거로 정성적(qualitative) 분석이 이루어지므로 보다 더 상세하게 파악할 수 있는 장점을 지닌다. 하지만 지금까지 많은 연구들의 경우 시나리오 등을 이용하는 정량적(quantitative) 연구방법을 통해 이루어져 온 것이 사실이다. 따라서 본 연구에서는 서비스 청사진 기법을 활용하여 고급 레스토랑, 패밀리 레스토랑, 패스트푸드점의 서비스 청사진을 설계하고 각 레스토랑 유형별 차이점을 분석하고자 한다.

연구 방법

조사대상 및 기간

본 연구는 2005년 10월 13일부터 10월 26일까지 총 14일에 걸쳐 고급 레스토랑, 패밀리 레스토랑, 패스트푸드점 중 각각 3곳에서 실시하였다. 표본 추출은 다양한 레스토랑 유형을 포함할 수 있도록 편이 추출법을 이용하여 대상을 선정하였고, 연구의 취지를 설명하고 협조를 구한 후 직접관찰법 및 인터뷰를 실시하였다. 직접관찰법은 레스토랑 유형별로 각각 15명의 고객을 대상으로 하였다. 인터뷰는 레스토랑 유형별로 각각 3명의 매니저, 서비스 인카운터 종업원, 계산원, 주방 조리종사원 및 10명의 고객을 대상으로 실시하였다.

조사 및 분석 방법

본 연구에서는 Botschen 등(21)이 blueprinting과 CIT(Critical Incident Technique)를 결합시켜 만든 SOPI(Sequence-Oriented Problem Identification) 방법 중 blueprinting 기법을 이용하였다(22,23).

서비스 청사진(service blueprint)을 작성하기 위해 직접 관찰법(observation)과 인터뷰(face-to-face interview) 방법을 병행하여 정확도를 높이고자 하였다. 직접관찰법은 레스토랑 유형별로 각각 15명의 고객을 대상으로 기록하였다. 레스토랑 내에서의 고객의 행동과 다른 사람들, 또는 종업원과의 상호 작용 등을 기록하였으며, 3일간의 관찰 기간을 통하여 수집하였다.

레스토랑의 유형은 고급 레스토랑(full service restaurant: fine-dining restaurant), 패밀리 레스토랑(full service restaurant: casual dining restaurant), 패스트푸드점(limited-service, limited-menu restaurant)의 3가지 유형으로 구분하여 조사하였다.

인터뷰는 레스토랑 유형별로 각각 3명의 매니저, 서비스 인카운터 종업원, 계산원, 주방 조리종사원 및 10명의 고객을 대상으로 실시하였다. 인터뷰 대상자 중 레스토랑 이용 고객에게는 각각 경험하고 관찰한 서비스 인카운터의 각 스텝을 묘사하도록 요청했으며, 매니저 및 서비스 인카운터의 점점 종업원에게는 고객과의 서비스 인카운터 과정을 묘사하도록 요청하여 자료를 수집하였다.

이러한 직접관찰법과 인터뷰 결과를 기반으로, 서비스 인카운터에서의 각 스텝들이 일련의 연결로 구성된 초기 서비스 청사진을 개발하였다. 이러한 서비스 청사진 초안은 정확도를 향상시키기 위해 3명의 매니저와 6명의 서비스 인카운터 종업원과의 인터뷰를 통해 수정해야 할 부분에 대한 제안을 반영하여 완성도를 높이고자 하였다.

결과 및 고찰

조사대상자의 일반적 특성

조사대상자 중 인터뷰 대상자의 일반적 특성에 대한 빈도 분석 결과는 Table 1에 제시한 바와 같다. 성별은 여성(45명, 68.2%)이 남성(21명, 31.8%)보다 많았고, 연령은 20대가 48명(72.7%)로 대다수를 차지했다. 교육 수준은 전문 대학 또는 대학교 학생이 26명(39.4%), 전문 대학 졸업이 18명(27.3%), 대학 졸업이 15명(22.7%)로 나타났다. 직업은 사무직이 25명(39.9%)으로 가장 많았고, 학생이 21명(31.8%)으로 그 다음 순위를 나타내었다.

레스토랑 유형별 서비스 인카운터 청사진

본 연구에서는 서비스 청사진 기법을 활용하여 고급 레스토랑, 패밀리 레스토랑, 패스트푸드점의 서비스 청사진을 설계하고 각 레스토랑 유형별 차이점을 비교하고자 하였으며, 그 결과는 Fig. 1~3에 제시한 바와 같다. 레스토랑 유형별로 서비스 인카운터 청사진을 나타낸 결과, 고급 레스토랑과 패밀리 레스토랑은 풀서비스 레스토랑(full-service restaurant)이기 때문에 유사하게 나타난 반면, 패스트푸드점은 셀프 서비스 시스템(self-service system)이므로 다소 차이가

Table 1. Demographic characteristics of interviewees

		(N=66)	
Category		Frequency	%
Gender	Male	21	31.8
	Female	45	68.2
Age	<20	8	12.1
	21~25	27	40.9
	26~30	21	31.8
	31~35	5	7.6
	36~40	3	4.5
	≥41	2	3.0
Education	<High school	3	4.5
	College or university student	26	39.4
	Associate degree	18	27.3
	Bachelor degree	15	22.7
	Master degree or more	4	6.1
Occupation	Student	21	31.8
	Housewife	2	3.0
	Professional	7	10.6
	Office worker	25	37.9
	Sales staff	3	4.5
	Self-employed	2	3.0
	Laborer	1	1.5
	The others	5	7.6

있게 나타났다.

고급 레스토랑(Fig. 1)은 상호작용선, 가시선, 내부적 상호작용선, 실행선을 중심으로 5개 구간으로 나뉘었다. 상호작용선을 중심으로 고객과 종업원간의 직접적인 상호 작용이 발생하고 고객의 행동과 서비스 인카운터 점점 종업원의 행동으로 나뉘었는데, 고객의 행동으로는 전화 예약, 차량 입장, 고객 입장, 대기, 착석, 메뉴판 접수, 주문, 음료수 도착, 음식 도착, 식사, 계산 및 떠남, 출차 및 떠남 등이 있었고 인터넷 홈페이지 방문, 인터넷 레스토랑 평가 조회, 미디어 광고 및 홍보물과의 접촉, 미디어의 평가 확인 등이 있었다. 서비스 인카운터 점점 종업원의 행동은 예약 확인, 주차 안내 및 발레 파킹,接客 인사, 대기 안내, 좌석 안내, 메뉴판 전달, 주문 접수, 음료수 전달, 음식 전달, 식사 요금 계산, 테이블 정리, 출차 안내 및 출차 서비스 등으로 나뉘었다. 한편 가시선을 중심으로 눈에 보이는(visible) 부분과 눈에 보이지 않는(invisible) 부분으로 나뉘었는데, 고급 레스토랑에서 예약 확인, 주차 안내 및 발레 파킹,接客 인사, 대기 안내, 좌석 안내, 메뉴판 전달, 주문 접수, 음료수 전달, 음식 전달, 식사 요금 계산, 테이블 정리, 출차 안내 및 출차 서비스 등의 서비스 인카운터 점점 종업원의 행동은 가시선 위쪽의 눈에 보이는 부분에 있었고, 식사 준비는 눈에 보이지 않는 가시선 아래쪽 부분에 있었다. 내부적 상호작용선을 중심으로 일선(front office)과 후방(back office)으로 나뉘었는데 식사 준비는 일선에 해당하였고 신용/포인트 카드 처리 시스템은 후방에 있었다. 실행선을 중심으로는 지원 부문(support zone)과 관리 부문(management zone)으로 나뉘었는데 지원 부문에는 신용/포인트 카드 처리 시스템이 해당되

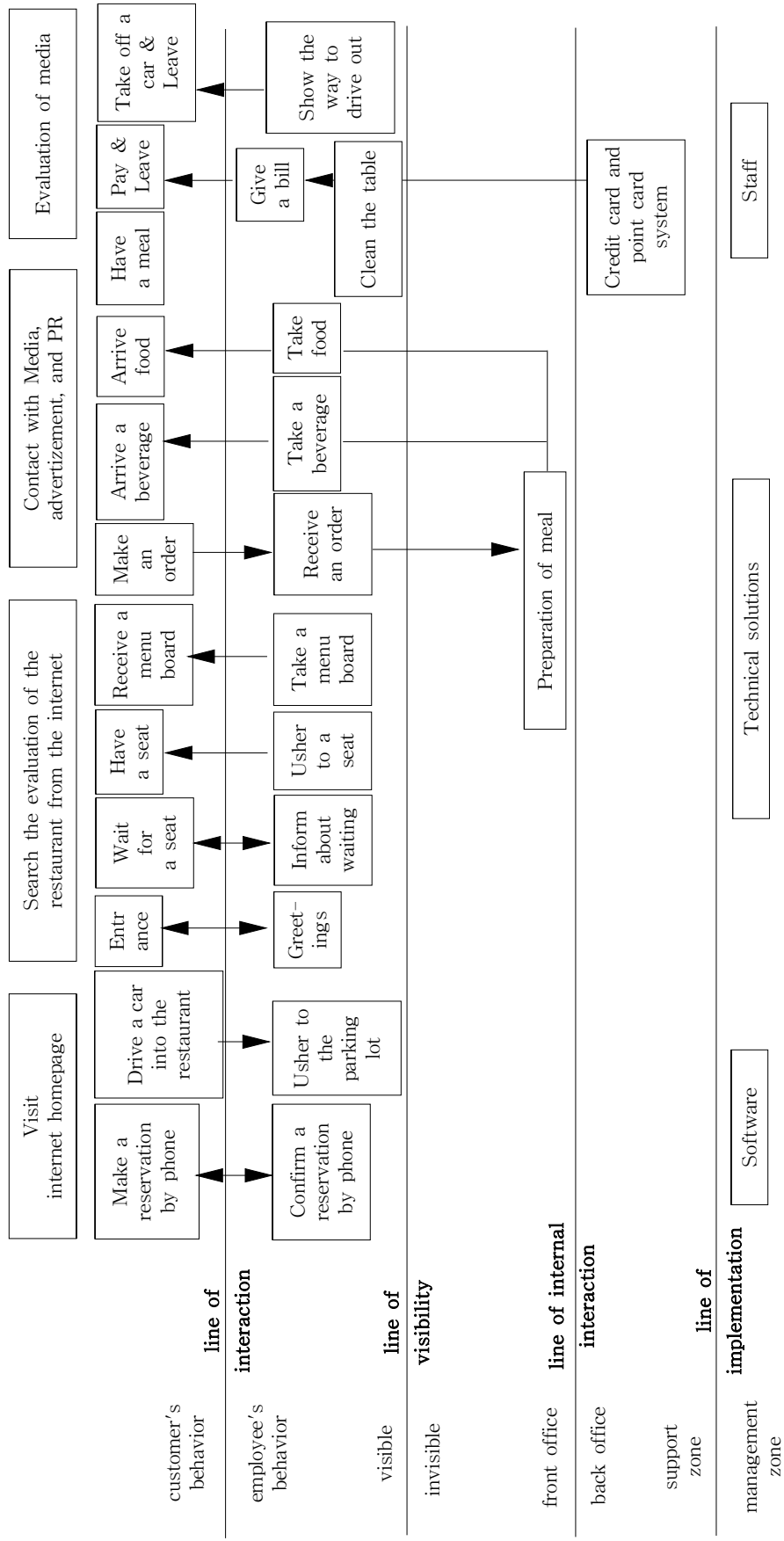


Fig. 1. Service encounter blueprint of fine-dining restaurant.

있고, 관리 부문에는 소프트웨어, 기술적 지원, 관리 스태프 등이 있었다. 최근 인터넷의 발달로 고객들은 레스토랑을 방문하기 전, 인터넷 홈페이지를 찾아보고 메뉴, 가격, 위치 등을 사전 확인하는 것으로 나타났으며, 인터넷에서 다른 고객들이 레스토랑에 대해 어떤 평가를 내리고 있는지를 조회해 보는 것으로 나타났다. 그 외에 레스토랑에 대해 미디어나 광고, 홍보물 등에 기재된 내용과 접촉하고, 미디어에서 레스토랑에 대해 평가하는 것에도 민감한 것으로 나타났다.

패밀리 레스토랑의 경우(Fig. 2), 고급 레스토랑과 유사한 서비스 청사진을 나타내었으나, 테이크아웃 코너가 있는 패밀리 레스토랑은 전화 주문, 주문 접수, 식사 준비, 음식 전달, 테이크아웃, 계산, 식사 등의 단계(step)가 추가되었다. 패밀리 레스토랑(Fig. 2)도 고급 레스토랑과 마찬가지로 상호작용선, 가시선, 내부적 상호작용선, 실행선을 중심으로 5개 구간으로 나뉘었다. 상호작용선을 중심으로 고객의 행동으로는 전화 예약, 차량 입장, 고객 입장, 대기, 착석, 메뉴판 접수, 주문, 음료수 도착, 음식 도착, 식사, 계산 및 떠남, 출차 및 떠남 등이 있었고, 그 외에 테이크아웃과 관련하여 전화 주문, 테이크아웃/계산/식사 등이 있었으며, 인터넷 홈페이지 방문, 인터넷 레스토랑 평가 조회, 미디어 광고 및 홍보물과의 접촉, 미디어의 평가 확인 등이 있었다. 서비스 인카운터 점점 종업원의 행동은 예약 확인, 주차 안내 및 발레 파킹,接客 인사, 대기 안내, 좌석 안내, 메뉴판 전달, 주문 접수, 음료수 전달, 음식 전달, 식사 요금 계산, 테이블 정리, 출차 안내 및 출차 서비스 등으로 나뉘었다. 가시선을 중심으로 패밀리 레스토랑에서 예약 확인, 주차 안내 및 발레 파킹,接客 인사, 대기 안내, 좌석 안내, 메뉴판 전달, 주문 접수, 음료수 전달, 음식 전달, 식사 요금 계산, 테이블 정리, 출차 안내 및 출차 서비스 등의 서비스 인카운터 점점 종업원의 행동은 가시선 위쪽의 눈에 보이는 부분에 있었고, 전화 주문에 대한 주문 접수, 식사 준비는 눈에 보이지 않는 가시선 아래쪽 부분에 있었다. 내부적 상호작용선을 중심으로 일선과 후방으로 나뉘었는데 전화 주문에 대한 주문 접수, 식사 준비는 일선에 해당하였고 신용/포인트 카드 처리 시스템은 후방에 해당하였다. 실행선을 중심으로 지원 부문에는 신용/포인트 카드 처리 시스템이 해당되었고, 관리 부문에는 소프트웨어, 기술적 지원, 관리 스태프 등이 있었다.

패스트푸드점(Fig. 3)은, 고급 레스토랑이나 패밀리 레스토랑에 비해 각 단계(step)가 많이 생략된 형태를 나타내었다. 예약 등이 없었고, 차량 주차가 가능한 곳이 거의 없었기 때문에 청사진에서 주차 관련된 단계(step)가 생략되었으며, 주문과 계산이 동시에 이루어졌다. 또한 음료수가 먼저 도착한 후 음식이 도착하는 고급 레스토랑이나 패밀리 레스토랑과 달리 음료와 음식이 한 번에 같이 제공되었으며, 다른 레스토랑 유형에서는 착석이 먼저 이루어지는 반면, 패스트푸드점에서는 음료수와 음식이 도착(트레이에 제공)한 후 착석 및 식사가 이루어지는 순서를 나타냈다. 패스트푸드점

중 배달을 하는 곳에서는 전화 주문, 주문 접수, 식사 준비, 음식 배달, 식사 도착, 계산, 식사 등의 단계가 추가되었다.

패스트푸드점(Fig. 3)도 상호작용선, 가시선, 내부적 상호작용선, 실행선을 중심으로 5개 구간으로 나뉘었다. 상호작용선을 중심으로 고객의 행동으로는 고객 입장, 주문 및 계산, 음료수 및 음식 도착, 착석 및 식사, 퇴식 및 떠남 등이 있었고, 인터넷 홈페이지 방문, 인터넷 레스토랑 평가 조회, 미디어 광고 및 홍보물과의 접촉, 미디어의 평가 확인 등이 있었다. 그 외에 전화로 주문하는 경우에는 전화 주문, 전화 주문한 식사의 도착/계산/식사 등이 있었다. 서비스 인카운터 점점 종업원의 행동은 주문 접수, 식사 요금 계산, 음료수 및 음식 전달, 음식 배달 등으로 나뉘었다. 가시선의 위쪽은 눈에 보이는 부분으로 주문 접수, 식사 요금 계산, 음료수 및 음식 전달, 음식 배달 등이 있었고, 가시선 아래쪽에는 눈에 보이지 않는 부분으로 전화 주문에 대한 주문 접수, 식사 준비 등이 있었다. 그리고 내부적 상호작용선을 중심으로 일선과 후방으로 나뉘어서 전화 주문에 대한 주문 접수, 식사 준비는 일선이었고 신용/포인트 카드 처리 시스템은 후방에 해당하였다. 실행선을 중심으로는 지원 부문으로 신용/포인트 카드 처리 시스템이 있었고 관리 부문으로는 소프트웨어, 기술적 지원, 관리 스태프 등이 해당되었다.

초기 연구인 Shostack(8)의 연구에서는 서비스를 어떻게 디자인하는지에 대해 연구하였는데, 서비스 요소(service element), 제품 요소(product element), 연결선(bond), 본질적 증거(essential evidence) 등이 핵심 요소라 하였다. 또한 Shostack(9)은 구두 닦는 서비스에 대해 청사진으로 나타내었는데, 가시선을 기준으로 고객에게 보이는 부분과 고객에게 보이지는 않지만 수행(performance)을 위해 필요한 부분으로 나누었으며 각 단계별로 소요되는 시간을 초 단위로 표시하여 나타내었다. 그리고 중개수수업에 대해서 나타난 청사진에서는 가시선을 기준으로 영역을 구분하고 실수 가능점 등을 표시하고 각 단계별 소요 시간을 나타내었다(9). Kim(20)은 Shostack(9)의 초기 모형을 도입하여 미국과 우리나라 은행의 대출 프로세스에 대해 청사진으로 분석하였는데, 가시선을 중심으로 영역을 구분하고 서비스 청사진 내에 실수 가능점, 고객 대기, 의사 결정점 등을 다른 모양의 도형으로 나타내어 서비스 흐름을 좀 더 쉽게 파악할 수 있도록 나타내었다. 서비스 청사진을 처음으로 개발한 Shostack(9)과 이 모형을 적용한 Kim(20)의 연구결과는 서비스 청사진을 가시선만을 기준으로 나누고 각 단계별 소요시간을 표시하여 나타난 반면, 본 연구에서는 Kingman-Brundage 등(13)과 Kingman-Brundage와 George(14)가 개발, 적용한 좀 더 발전된 모형을 적용하여 상호작용선, 가시선, 내부적 상호작용선, 실행선 등 4개의 가로선에 의해 5개로 구분된 주요 행동 영역으로 서비스 청사진을 구성하여 연구 결과에 차이가 있었다.

한편 Lee(24)는 피자전문점에 대한 서비스 청사진의 예를

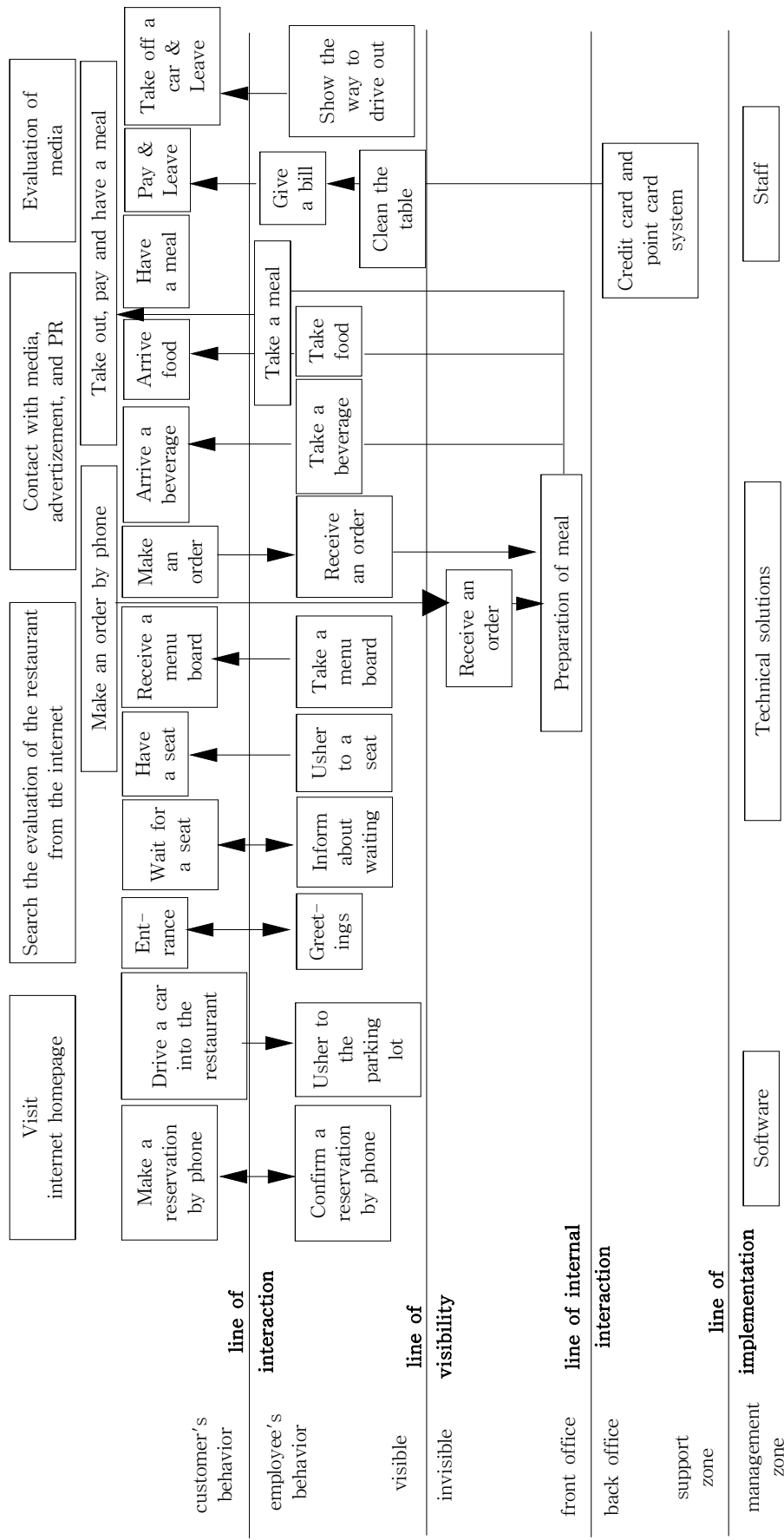


Fig. 2. Service encounter blueprint of family restaurant.

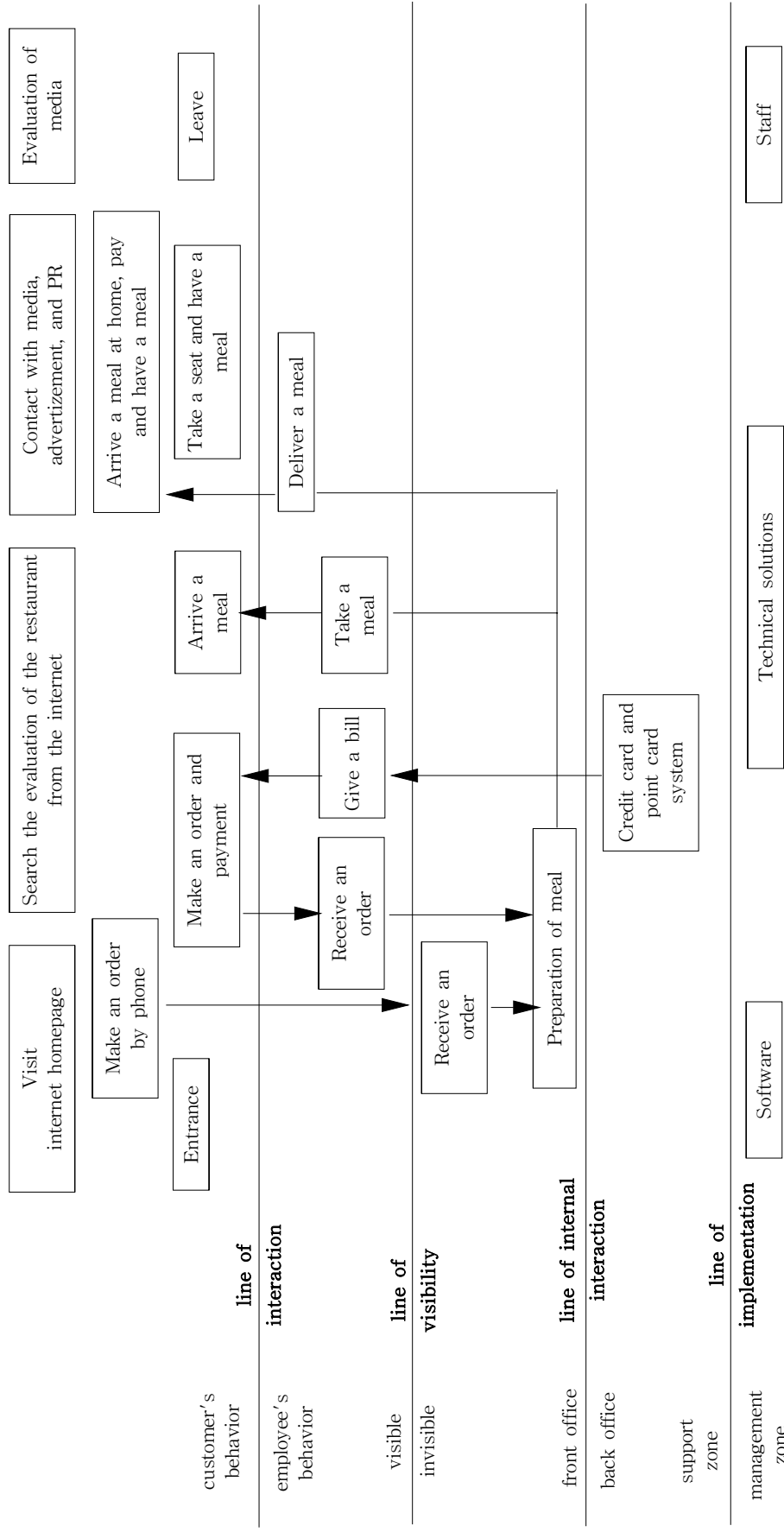


Fig. 3. Service encounter blueprint of fast-food restaurant.

나타내었는데, 상호작용선, 가시선, 내부적 상호작용선을 중심으로 4개의 구간으로 나누어 표시하여, 본 연구에서 적용한 실행선을 기준으로 한 영역 구분은 나타나지 않았다. 상호작용선을 중심으로 고객의 행동으로는 고객 입장, 착석, 메뉴판 접수, 주문, 음료수 도착, 피자 도착, 식사, 계산 및 떠남 등이 있었고, 전화 주문할 경우 전화 주문, 식사의 도착/계산/식사 등이 있었다. 서비스 인카운터 접점 종업원의 행동은接客/인사/좌석 안내, 메뉴판 전달, 주문 접수, 음료수 전달, 피자 전달, 테이블 정리, 식사요금 계산 등이 있었고, 전화 주문시 피자 배달이 있었다. 가시선 아래쪽은 눈에 보이지 않는 부분으로 전화 주문에 대한 주문 접수, 식사 준비 등이 있었다. 그리고 내부적 상호작용선을 중심으로 전화 주문에 대한 주문 접수, 식사 준비 부분까지는 종업원의 행동이었고, 신용/포인트 카드 처리 시스템은 지원 프로세스에 해당하였다.

Fließ와 Kleinaltenkamp(17)는 Kingman-Brundage 등(13)과 Kingman-Brundage와 George(14)가 개발한 모형을 적용하였으므로, 상호작용선, 가시선, 내부적 상호작용선, 실행선 등 4개 가로선에 의해 5개로 구분된 주요 행동 영역으로 서비스 청사진을 나타내어 본 연구 결과와 일치하는 영역 구분을 나타내었다.

이와 같이 연구자에 따라 서비스 청사진의 각 구간을 분리하는 기준선 및 표시하는 방식에 다소 차이가 있음을 알 수 있으나, 서비스 흐름을 개선하기 위해 서비스를 가시화하는 작업을 수행하는 것은 공통적이라 할 수 있겠다.

요 약

본 연구에서는 서비스 청사진의 개념과 작성 방법 및 그 활용 의의를 문헌 연구를 통해 고찰하고, 서비스 청사진 기법을 활용하여 고급 레스토랑, 패밀리 레스토랑, 패스트푸드점의 서비스 청사진을 설계하고 각 레스토랑 유형별 차이점을 분석하고자 하였다. 레스토랑 유형에 따른 분석한 결과, 고급 레스토랑과 패밀리 레스토랑은 유사한 서비스 청사진을 나타낸 반면 패스트푸드점은 다른 형태로 나타났는데, 이는 고급 레스토랑과 패밀리 레스토랑은 풀서비스 레스토랑(full-service restaurant)이지만 패스트푸드점은 셀프 서비스 시스템(self-service system)이므로 차이를 나타낸 것으로 조사되었다. 고급 레스토랑과 패밀리 레스토랑에는 전화 예약과 주차 관련 항목이 있고, 그 중 일부 패밀리 레스토랑에서는 테이크아웃을 하고 있는 점이 차이가 있었다. 패스트푸드점은 전화 예약, 주차 등이 서비스 청사진에서 생략되어 상대적으로 간단한 도면으로 나타났으며, 전화 주문 및 배달 서비스가 있는 점이 다른 두 유형의 레스토랑과 다르게 나타났다. 각 레스토랑 유형별로 상호작용선, 가시선, 내부적 상호작용선, 실행선을 중심으로 5개 구간으로 나누었다. 상호작용선을 중심으로 고객의 행동과 서비스 인카운터 접

점 종업원의 행동으로 나뉘었으며, 가시선을 중심으로 눈에 보이는 부분과 눈에 보이지 않는 부분으로 나뉘었다. 내부적 상호작용선을 중심으로 일선과 후방으로 나뉘었고, 실행선을 중심으로 지원 부문과 관리 부문으로 나뉘었다. 본 연구에서는 질적 연구 방법인 서비스 청사진 기법을 활용하여 중점적으로 관리해야 할 서비스 인카운터를 확인하고자 하였으나, 레스토랑 서비스 인카운터에 청사진 기법을 활용한 초기 연구였기 때문에 가시적으로 레스토랑 유형간 차이를 나타내는 정도의 성과를 나타냈다. 앞으로 서비스 청사진에 대해 연구할 때 각 스텝 간의 시간을 측정한다면, 어떤 지점에서 서비스 지연이 일어나는지 확인할 수 있을 것이라 생각된다. 또한 서비스 청사진과 CIT(Critical Incident Technique) 방법을 병행하면 서비스 실패를 사전에 예방하기 위해 중점 관리해야 할 지점에 대해 더 많은 정보를 얻을 수 있으리라고 사료된다.

문 헌

1. Jo MN. 2006. The effect of customers' cognitive · emotional responses to service encounter on service loyalty formation in restaurants. *PhD Dissertation*. Yonsei University.
2. Solomon MR, Surprenant C, Czepiel JA, Gutman EG. 1985. A role theory perspective on dyadic interactions—the service encounter. *J Marketing* 49: 99-111.
3. Shostack GL. 1985. Planning the service encounter. In *The Service Encounter*. John AC, Michael RS, Carol FS, eds. Lexington Books, New York. p 243-254.
4. Eiglier P, Langeard ES. 1999. *Servuction*. In *Le marketing des services*. Ediscience International, Paris.
5. Maleri R. 1997. *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*. 4th ed. vollständig uberarbeitete und erweiterte Auflage. Springer, Berlin.
6. Hoffman KD, Bateson JEG. 1997. *Essentials of services marketing*. The Dryden Press, Fort Worth.
7. Zeithaml VA, Bitner MJ. 2000. *Services marketing*. Irwin McGraw-Hill, New York.
8. Shostack GL. 1982. How to design a service. *Eur J Mark* 16: 49-63.
9. Shostack GL. 1984. Designing services that deliver. *Harvard Business Review* Jan-Feb: 133-139.
10. Shostack GL. 1984. Service design in the operating environment. In *Developing new services*. George WR, Marshall CE, eds. AMA, Chicago. p 27-43.
11. Shostack GL. 1985. Planning the service encounter. In *The Service encounter*. John AC, Michael RS, Carol FS, eds. Lexington Books, New York. p 243-254.
12. Shostack GL. 1987. Service positioning through structural change. *J Marketing* 51: 34-43.
13. Kingman-Brundage J, George WR, Bowen DE. 1995. "Service logic"—achieving system integration. *Int J Serv Ind Manage* 6: 20-39.
14. Kingman-Brundage J, George WR. 1996. Using service logic to achieve optimal team functioning. International Service Quality Association, New York. p 13-24.
15. Kingman-Brundage J. 1995. Service mapping—back to basics. In *Understanding services managements*. Glynn WJ, Barnes JG, eds. John Wiley & Sons, Chichester. p 119-142.

16. Kingman-Brundage J. 1989. The ABC's of service system blueprinting. In *Designing a winning service strategy*. Bitner LA, Cosby LA, eds. AMA, Chicago. p 30-33.
17. Fließ S, Kleinaltenkamp M. 2004. Blueprinting the service company—managing service processes efficiently. *J Bus Res* 57: 392-404.
18. Jeon IS. 1999. *Services Marketing*. Suk-Jung, Seoul. p 350-360.
19. Lee MS. 1999. *Services Marketing*. Hyung-Seul Publication, Seoul. p 305-307.
20. Kim YS. 2003. A use of service blueprint to improve a service process. *J Serv Manage* 4: 3-16.
21. Botschen G, Bstieler L, Woodside AG. 1996. Sequence-oriented problem identification within service encounters. *J Euromarket* 5: 19-52.
22. Stauss B. 1997. Process-oriented measurement of service quality—applying the sequential incident technique. *Eur J Market* 31: 33-55.
23. Michel S. 2001. Analyzing service failures and recoveries—a process approach. *Int J Serv Ind Manag* 12: 20-33.
24. Lee YJ. 2004. *Services Marketing*. 3rd ed. Hak-Hyun, Seoul.

(2006년 7월 4일 접수; 2006년 9월 11일 채택)