항공사 기내서비스의 서비스청사진 분석에 관한 연구

이지민* · 김연성**† · 이동원**

* 백석예술대학 항공서비스과
** 인하대학교 경영대학 경영학부

Analyzing the Service Blueprint for Aircraft Cabin Service

Jimin Lee* · Youn Sung Kim**† · Dongwon Lee**

* Baekseok Arts University
** Inha University

Key Words : Service Blueprint, Cabin Service, Service Quality Improvement

Abstract

This study aims to explore the service activities in the aircraft cabin service, develop the service process structure, and design a more efficient service delivery system in Korean airline industry. We prepare the architectural drawings of the basic components in providing the cabin service using the service blueprint technique and service process perspective. Through the case study largely based on our own research and long-time work experiences in the airline industry, we propose service failure points as well as customer waiting points. This study will be helpful for managers at all levels to use the service blueprint strategically or at a shop-floor level and improve their cabin service quality.

1. 서 론

고객만족을 위해 서비스효율의 과제를 안고 있는 대표적인 서비스 기업으로 항공사를 들 수 있다. 항공사는 운송서비스의 제공을 위해서 항공기라는 자본집약적인 하드웨어를 활용함으로써 승객을 안전하게 목적지까지 운송해주는데 주된 목적을 두며 그 과정에 좌석예약, 탑승권 발권, 탑승수속, 기내서비스, 그리고 도착지 수하물 인도 등의 다양한 서비스의 조합과 전개를 필요로 한다. '여객운송'이라는 항공사의 핵심서비스는 이를 보조해 주는 '부차적 서비스'가 적절히 조화를 이룰 때 그 빛을 발하게 되며 이에 무한경쟁시대, 서비스 경쟁우위에 있고자 각 항공사들은 후자에서 경쟁사와의 차별화를 꾀한다.

그런데 주요 항공사의 보유 항공기는 그 제작사가 보잉사와 에어버스사의 제품으로 거의 유사하여 기종의 안전성과 성능 면에서는 항공사간의 큰 차이는 없어서 항공기만으로는 차별화가 어려우며, 무료수하물허용량(free baggage allowance)도 IATA(International Air Transportation Association) 운송규약에 준하게 정해지므로 사실상 항공사 서비스의 차별화는 많은 부분을 기내서비스에서 기대하는 방향으로 전개되고 있다.

항공사의 기내서비스는 일정 서비스수준과 다양성을 기대하는 승객의 욕구를 비행 중에 충족시키며 안락하고 쾌적한 항공여행을 제공하는 각종 서비스의 총화라 할 수 있다. 특히 한정된 공간에서 외계와 격리된 채 비행하는 승객의 유일한 욕구충족수단이 되며 다른 서비스에 비해 상대적으로 승객과 장시간 접점을 이룬다는 점에서 '고객만족실현의 장'과 '항공사 이미지의 최종관리장소'로 그 중요성은 더해진다.

항공운송서비스를 전체로 볼 때 이러한 주요 과정인 기내서비스의 서비스 효율화를 위해 서비스 제공자에게 적합한 서비스분석이 필요하다. 여러 가지 서비스분

†교신저자 keziah@inha.ac.kr
이 논문은 인하대학교의 지원에 의하여 연구되었습니다.

석 방법 중에서 본 연구는 서비스청사진(service blueprint)을 살펴보고자 한다. 서비스청사진이란 역할이나 관점이 상반된 사람들이 서비스에 대해 이해하고 그것을 객관적으로 다룰 수 있도록 하기위해 서비스시스템을 명확히 나타내고 있는 그림 또는 지도라고 할 수 있다(김연성, 2003). 서비스청사진은 기업이 서비스개발 시 단계의 설계나 재설계과정에 주로 이용하며 서비스를 제공하는 프로세스와 고객과 종업원의 역할, 그리고 서비스의 요소들을 동시에 담아냄으로써 해당 서비스를 시각적으로 볼 수 있게 한다. 이는 고객의 눈에 보이는 부분과 보이지 않는 부분을 구분하고 고객이 서비스 업체에 들어와서 나가기까지의 모든 과정에 관련된 접점 직원과 후선 직원의 활동을 순서대로 나열해서 서비스의 실수와 고객의 대기가 발생하는 포인트를 찾아내서 이를 개선해 나가는 기법이라는 점에서 의의가 있다(김연성, 2009).

본 연구는 항공사 기내서비스를 대상으로 서비스청사진 분석사례를 제시하고자 한다. 먼저 분석에 앞서 서비스 프로세스분석과 서비스청사진에 대한 이해를 갖고 항공사 기내서비스의 현황을 고찰하고 이를 토대로 항공사 기내서비스의 서비스청사진을 작성하였다.

2. 서비스청사진 이론 연구

2.1 서비스청사진의 의의

어떤 건물을 신축하기 위해서 설계를 할 경우에 그 설계 내역은 청사진(blueprint)이라 불리는 도면에 나타난다. 이를 청사진이라고 명명한 이유는 디자인 재생이 청색 선으로 나타날 수 있는 특수 종이에 인쇄되기 때문이라고 한다. 이러한 청사진은 제품 모양이 어떤 형태이고 제품 제조에 필요한 모든 규격을 나타내는 것으로 사용되었다. 그런데 쇼스택(Shostack, G. Lynn)은 서비스 전달시스템을 시각적 도표로 표현하면 서비스 디자인에도 이 기법을 적용할 수 있다는 점에 착안하여 새로운 기법으로 서비스 청사진(service blueprint)의 사용을 제안하였다[7, 17, 19].

서비스 청사진은 “서비스시스템을 정확하게 묘사해서 그 서비스를 제공하는 데 관계되는 서로 다른 사람들이 그들의 역할 및 관점에 상관없이 그 서비스를 이해하고 객관적으로 처리할 수 있도록 해주는 그림이나 지도”라고 할 수 있다. 간단히 이야기해서 서비스영업과정을 다이어그램으로 표현한 것이라고 말할 수 있다(이명식, 1999).

이 기법은 서비스 프로세스를 청사진을 통하여 서비스 관리자가 서비스를 최종적으로 실행하기 전에 미리 작성함으로써 서비스를 검증하고 정의 내리기 위한 방법이다. 특히 실수 가능점(fail point, F)을 파악하여 서비스에 대한 고객만족 향상을 위한 기회를 제공하기 위해 사용된다. 서비스 프로세스를 도표화하려면 분석의 대상과 내용 그리고 순서 및 제공방법 등이 정확히 인식되어야 한다.

이는 무형의 추상적인 생각들을 유형적으로 구체화하는 것과 같은 것이다. 또 서비스 청사진은 품질성과를 달성하기 위해 여러 파트가 유기적으로 움직여야 하는 경우 유용하게 사용되어진다. 특히 서비스 청사진은 조직 내의 여러 활동들이 어떤 형식으로 상호작용이 되어 서비스 관계가 있는지 가시적으로 보여주기 때문에, 서비스 프로세스들이 고객 지향적으로 움직여야 된다는 것을 제시한다[2, 16].

서비스 청사진의 특징 중의 하나는 가시선(line of visibility)을 제시한 것이다. 가시선은 서비스 활동을 고객이 서비스를 받고 있다고 확신할 수 있는 명백한 현장과 고객에게는 보이지 않은 지원업무로 구분한다. 가시선 위의 활동들은 고객이 볼 수 있는 활동들이고 가시선 아래 활동들은 고객이 직접적으로 볼 순 없지만, 서비스 활동에 있어 중요한 역할을 하는 활동들이다.

서비스 청사진의 또 다른 특징은 실수 가능점을 통하여 실수를 줄일 수 있는 기회를 제공한다. 실수가 발생하기 전에 예방차원에서 실수를 미연에 방지한다는 것이 목적이다. 다시 말해 서비스 청사진에서는 가시선으로 서비스 활동을 고객에게 보이는 활동과 보이지 않는 활동을 구분하여 실패 예상지점을 미리 파악하여 개선조치하는 데에 목적이 있다.

최근에 서비스 디자인 혁신, 서비스 연구개발(R&D) 등의 분야에서 중요한 분석 도구로 서비스청사진을 활용하려는 새로운 시도가 있어서 이 기법이 재조명되고 있으며, 이는 궁극적으로 서비스품질 제고에 기여하는 서비스 디자인 방안이라는 점에서도 의의가 있다(Bitner et al, 2008).

2.2 서비스청사진의 작성 단계와 활용

서비스청사진을 작성하는 단계는 다음과 같이 3단계로 구성된다.

첫째, 1단계는 서비스 프로세스를 구분하는 단계이

다. 고객의 눈에 보이는 활동과 보이지 않는 활동을 가시선으로 구분하여 도표를 작성한다. 가시선 아래 활동은 서비스 제공자들이 고객에게 보이지 않게 서비스를 공급하는 과정을 말한다.

둘째, 실수 가능점을 제시하는 단계이다. 서비스 운영자에게 실수 가능점을 제시함으로써 실패를 미연에 방지하도록 하여 보다 높은 품질 서비스를 고객에게 전달할 수 있게 한다.

셋째, 성과를 분석하는 단계이다. 각각의 서비스가 수행되는 소요시간을 관측하여 비정상적인 실패나 지연이 있을 때는 이를 분석한다[1, 2, 16].

기업은 서비스청사진 분석을 통해 서비스품질을 개선하기 위한 실무적이며 전략적인 개선점을 도출해 낼 수 있다(Bitner et al, 2008). 서비스청사진 기법 활용의 의의는 다음과 같다.

첫째, 청사진은 서비스 관리자가 서비스를 최종적으로 실행하기 전에 종이 위에 도표를 작성함으로써 서비스 개념을 검증하도록 하여 서비스 시스템의 정확한 정의를 내릴 수 있도록 한다.

둘째, 서비스청사진을 이용하여 이전의 시스템과 변화한 시스템을 비교 분석함으로써 잠재적인 서비스 개선기회를 발견하고 고치는데 도움이 될 것이다.

셋째, 청사진을 면밀히 살펴봄으로써 개선의 기회를 발견할 수 있으며 또한 특정 프로세스에서는 구체적인 정의가 필요한 경우를 발견할 수 있다.

넷째, 청사진의 작성은 서비스 운영자에게 실수 가능점(F)을 발견할 수 있는 기회를 제공하며 또한 실수가 발생하지 못하도록 하는 규약을 설계할 수 있는 기회를 제공한다. 그 결과, 보다 높은 품질의 서비스를 고객에게 전달할 수 있다. 즉, 서비스 청사진은 실수 가능점을 파악하여 문제를 해결하거나 창조적인 사고를 하도록 도와주며 서비스에 대한 고객의 인지 향상을 위한 기회를 제공한다.

3. 항공사 기내서비스 현황

3.1 항공사 기내서비스의 개념

항공사 운송서비스는 항공기라는 자본집약적인 하드웨어를 사용하여 승객을 안전하게 목적지까지 운송해 주는데 목적을 두며 그 과정에는 항공 예약, 탑승수속, 기내서비스, 수하물 인도 등의 다양한 절차가 서비스 상품으로 고객에게 인식된다. 따라서 항공사 운송서비스는 여객운송의 의미와 고객과 접촉하는 모든 접점들 즉, 예약, 발권, 영업, 운송, 운항, 객실을 서비스의 범주에 넣고 각 서비스들이 모여서 하나의 패키지상품으로 완성되는 것이다. 본 논문에서는 각 서비스 중에서 항공기 객실에서 발생하는 '기내서비스'를 주요 연구대상으로 하고자 한다.

'기내서비스'는 항공여행을 원하는 승객이 자신의 여행조건에 적합한 항공사를 선택하고, 항공사가 책정한 요금을 지불함과 동시에 승객과 항공사간의 운송계약이 이루어지며, 항공사는 승객과의 운송계약을 이행하기 위해 여객운송에 필요한 장비, 즉, 항공기를 이용하여 승객이 원하는 최종목적지까지 운송하는 '항공서비스' 행위 중의 일부이다. '항공서비스'란 안전성, 정시성, 안락성, 고속성, 편리성, 수요충족의 총 6가지 특성으로 집약될 수 있으며, 이 중 기내서비스가 맡고 있는 역할은 주로 안전성과 안락성에 있다고 할 수 있다(박혜정, 2002).

3.2 항공사 기내서비스의 구성

항공사 기내서비스는 항공기의 객실에서 객실승무원을 통해서 이루어지는 모든 서비스를 말한다.

항공사 기내서비스의 구성에 대한 선행연구를 보면 최기종 외(2000)는 항공기 기내에서 승객들에게 제공되는 제반 물적 서비스와 인적 서비스로 보았다(최기종 외, 2000). 물적 서비스는 승객의 편의를 제공하기 위해 객실 내에 장착 또는 탑재되는 각종 시설물과 서비스물품을 말하며, 인적 서비스는 장착된 설비와 탑재된 물품을 사용하여 승객들이 보다 안전하고 편안하게 여행할 수 있도록 객실승무원이 수행하는 여러 가지의 서비스로 정중함과 친절함, 세심한 배려, 안전한 비행, 쾌적한 기내환경 유지 등을 의미한다. 한소영(2000)은 이를 하드웨어(Hard Ware), 소프트웨어(Soft Ware), 휴먼웨어(Human Ware)로 구분했다. 하드웨어(Hard Ware)는 항공기 내부의 각종시설과 서비스물품을 의미하며 구체적으로 좌석의 기능, 음악이나 영화프로그램, 실내공간, 조명이나 온도, 기내식사 및 음료, 각종 서비스품목들이 해당된다. 소프트웨어(Soft Ware)는 기내에서 서비스를 수행하는 승무원의 행동지침이나 업무절차, 서비스 기술과 경력 등을 말하며 휴먼웨어(Human Ware)는 앞에서 언급한 하드웨어와 소프트웨어를 조작하고 관리하는 행동주체인 객실승무원을 의미한다. 이들에게는 강인한 체력과 정신력, 책임감, 이해심, 인내력 등이

요구된다(패턴, 마크 E, 2003).

3.3 기내서비스 프로세스별 내용

기내서비스는 승객이 출발지 공항에서 항공기에 도착하여 목적지에 하기할 때까지 기내에서 제공하는 모든 서비스로 기내식음료, 면세품판매, 엔터테인먼트, 의료지원, 보충(Complementary) 서비스를 주된 내용으로 하며 항공사 기내서비스 프로세스는 다음의 <표 3-1>과 같이 요약된다[4, 8].

3.4 객실승무원의 기내서비스

객실승무원은 기내서비스를 제공함에 있어 안전 요원과 서비스 요원으로서의 임무를 수행한다. 먼저, 항공기의 안전 운항을 위해 기장을 보좌하여 운항 중 항상 승객 안전에 최우선한 비행 환경을 조성하고 유지하는 책임을 진다. 그리고 비상시에는 탈출지휘의 임무를 수행하고 안전요원으로서의 투철한 사명감을 지닌다.

승객을 응대할 때에는 전문적인 서비스 마인드를 바탕으로 제반 규정과 서비스 절차에 입각하여 승객의 요구에 부응하는 최상의 서비스가 제공되도록 맡은 바 책임을 다한다.

항공사 객실인력운영 팀은 객실을 등급(Class)과 서비스 지역(Service Zone)으로 나누고 승무원에게 서비스임무(Service Duty)를 부여하여 '서비스 담당제도'를 실시하여 업무효율을 증대시키고 있다.

객실승무원은 각자에게 할당된 임무코드(Duty Code)에 부합하는 기내서비스 업무를 담당하며 비행 안전 업무를 동시에 수행한다. 항공사는 승무원의 업무포지션에 따른 각각의 업무내용을 객실승무원 업무규정집에 상세하게 기록하고 있다. 승무원개인의 업무포지션은 매 비행마다 바뀌므로 비행에 임하기 전에 해당 포지션의 업무내용을 확인하고 비행에 임한다.

직급과 업무포지션에 관계없이 모든 객실 승무원이 행해야 하는 일반적인 임무를 살펴보면 다음과 같은 내

<표 3-1> 기내서비스 프로세스 구성 및 내용

구분	내용	물리적 증거	비고
1. 환영인사	승객과 첫 대면이 이루어지는 순간	승무원유니폼, 탑승구주변의 편의시설, 항공기 외관	
2. 좌석안내	탑승권확인, 원활한 승객탑승진행	탑승권, 좌석 및 인테리어	
3. 수하물보관안내	수하물 관련규정에 따른 협조	선반, 코트룸	
4. 지상서비스	배경음악이 흐르고 독서물, 음료제공	스크린, 독서물, 음향상태	
5. 이륙 안전관련 조치	이륙을 위한 점검, 안전 모의 시범(Safety Demo)	독서등, 좌석벨트, 기내조명	
6. 식음료서비스	출발지시간에 맞는 식사, 음료제공	메뉴, 음식, 음료, 기다림 서비스기물, 청결상태, 승무원의 용모	식사는 국제선에서 제공됨
7. 기내판매	승객의 쇼핑편의제공	기내판매대, 상품	국제선 구간에 한함
8. 입국카드 배포	입국카드 작성협조	서류	국제선 구간에 한함
9. 영화감상	시스템을 통한 영화, 음악제공,	PSU(Passenger Service Unit), 영화(Film), 스크린	국제선 구간에 한함
10. 개인휴식	객실 순회, 서비스호출응대	에어쇼, 기내환경, 온도, 화장실, 담요, 쿠션,	
11. 도착준비	도착지 정보제공, 서비스 용품회수	이어폰, 담요	국제선 구간에 한함
12. 착륙안전조치	안전한 착륙을 위한 점검	독서등, 기내조명, 좌석	
13. 하기협조	환송인사, 보관 물품 반환	승무원용모, 객실인테리어	

용들이 있다[4, 5, 8].

먼저 브리핑 참석임무를 들 수 있다. 객실승무원은 비행에 임하기 전 브리핑에 참석하여 해당 비행에 필요한 정보를 공유한다. 이는 객실업무의 특성상 필수적인 자리이며, 성공적인 비행을 위해서 승무원 개개인은 반드시 사전 브리핑준비를 한다.

둘째는 서비스비품 및 비상장비에 대한 점검과 보고임무다. 기내에는 각종 서비스비품과 비상대처를 위한 비상장비, 그리고 의료장비들이 비치되거나 탑재된다. 일단 항공기가 출발하면 목적지 도착까지 외부로부터의 물품전달이 불가한 항공운송업의 특성을 고려할 때 비품과 장비일체는 승객탑승 전에 그 상태 및 수량 점검이 마무리되고 비품부족이나 장비불량은 늦어도 항공기 출발까지는 충당되고 교체되어야 한다. 담당 구역의 내용점검 시 이상이 발견되면 즉시 보고 체계에 따라 보고가 이루어진다.

객실승무원의 세 번째 임무는 기내안전 및 보안사항에 대한 점검, 수행, 보고임무이다. 항공기를 이용한 테러, 악 천우에 의한 항공기 추락과 같은 대형사고 이외에도 기내화재, 기내난동, 기내감압 등 안전관련 사고의 위험이 도처에 있다. 이를 미연에 방지하고 사고확률을 줄이기 위해서 일상적인 근무 시 안전의식을 바탕으로 사전에 대비할 수 있도록 하며 점검내용 이상이나 기내사고 발생 시는 보고 체계에 따라 그 결과를 기장에게 보고할 의무를 지닌다. 기내안전을 위해 객실승무원이 수행하는 업무 중 승객의 가시권에서 행해지는 예는 안전 모의시범(Safety Demonstration)과 항공기 이·착륙 전에 실시하는 안전점검(Safety Check)이 있다.

마지막으로 기내서비스 임무가 있다. 각 항공사마다 서비스내용과 순서에는 약간의 차이가 있으나 해당 서비스지역(Service Zone)에 업무 배정을 맡은 승무원이 서비스를 담당하는 방식은 공통적으로 취하고 있다. 이 외에도 항공기에 탑재되는 승객의 휴대수하물, 우편물 그리고 회사서류 등을 파악하여야 한다.

4. 항공사 기내서비스의 서비스청사진 분석 사례

4.1 개요

서비스청사진 분석을 통하여 얻을 수 있는 결과는 일반적으로 서비스 프로세스를 구분하고 고객과 서비스 제공자간의 상호작용을 고찰함으로써 고객대기, 의사결정점을 도출해 내고 서비스 실수 가능점을 제시할 수 있는 것이다.

본 연구는 타 직종에 비해 상대적으로 많은 고객과의 접점을 갖는 항공사 객실승무원에게 서비스단계별 접점 분석을 통해 서비스개념 인식은 물론 효율적인 서비스를 가능하게 지원해주고 서비스운영자에게는 서비스 실수 가능점을 확인하고 이를 방지할 수 있는 체계적인 규약을 설계할 관리 포인트를 제공한다.

4.2 우리나라 항공사의 국제선 기내서비스 적용 사례

국제선 기내서비스의 서비스청사진 분석은 다음과 같은 단계로 작성되었다.

1단계에서는 기내서비스 프로세스를 규명하였다. 본 연구에서 도출한 국적항공사의 서비스절차는 항공사 업무규정집의 면밀한 분석과 객실서비스전문가 8인의 포커스그룹인터뷰(FGI) 결과를 종합 정리한 것이다. 인터뷰는 국제선 비행근무경력 10년 이상의 객실사무장, 객실승무원 서비스훈련강사, 객실서비스 운영 및 계획부서에 근무한 자를 대상으로 이루어졌다.

항공사의 기내서비스는 운항구간의 지리적 구분에 따라 국제선과 국내선으로 나뉜다. 그러나 서비스 프로세스 사전분석결과, 이륙 후 제공되는 식사, 면세품판매, 영화상영, 입국카드 서비스를 제외한 나머지 단계들은 단계별 내용에 국제선과 국내선에 차이가 없었다. 이에 본 사례연구는 상대적으로 포괄적인 내용을 포함하는 국적 항공사의 국제선 기내서비스를 그 대상으로 한다.

2단계에서는 고객의 관점에서 서비스 프로세스를 도표로 작성하였다. 고객기준의 가시선과 고객과 객실승무원간의 상호작용선, 그리고 항공사 객실서비스 유관부서의 내부 상호작용선을 구분하여 단계별 내용을 파악하고 도표를 작성하였다. 그 결과, 항공사 기내서비스 이용 시 승객에게 발생할 수 있는 대기 포인트(Waiting point, W)와 의사결정점(Decision making point, D)을 찾았다. 도표 작성 시 객실승무원은 서비스 준비와 서비스 제공을 함께 수행하는 업무의 특성상, 승객 가시권을 기준으로 전, 후방에서 공히 근무를 하게 되므로 가시권 선상의 중앙에 포지션을 정했다.

3단계에서는 서비스 제공자인 객실승무원의 행동을 MOT(Moments of Truth)별로 작성했다. 서비스 순서

에 따르는 접점에서의 서비스행위를 객실승무원의 공통된 업무(CA), 기내방송 담당승무원의 업무(ANN), 기내주방 담당승무원의 업무(GLY), 객실사무장(PUR)으로 구분하여 정리하였다. 이 단계에서는 객실승무원에 의해 발생할 수 있는 MOT별 서비스 실수 가능점(Service fail point, F)과 의사결정점(Decision making point, D)을 파악하였다.

4단계에서는 서비스지원 활동을 하는 접점직원과 지원부서의 활동을 고객에게 연결했다. 객실서비스 유관부서의 서비스관련 행위가 내부 상호작용라인을 넘어서 결과적으로 승객에게 어떤 영향을 미치는 가를 알 수 있었고, 지상직원이나 지원데스크로부터 야기되는 서비스 실수 가능점(Service fail point, F)을 파악할 수 있었다.

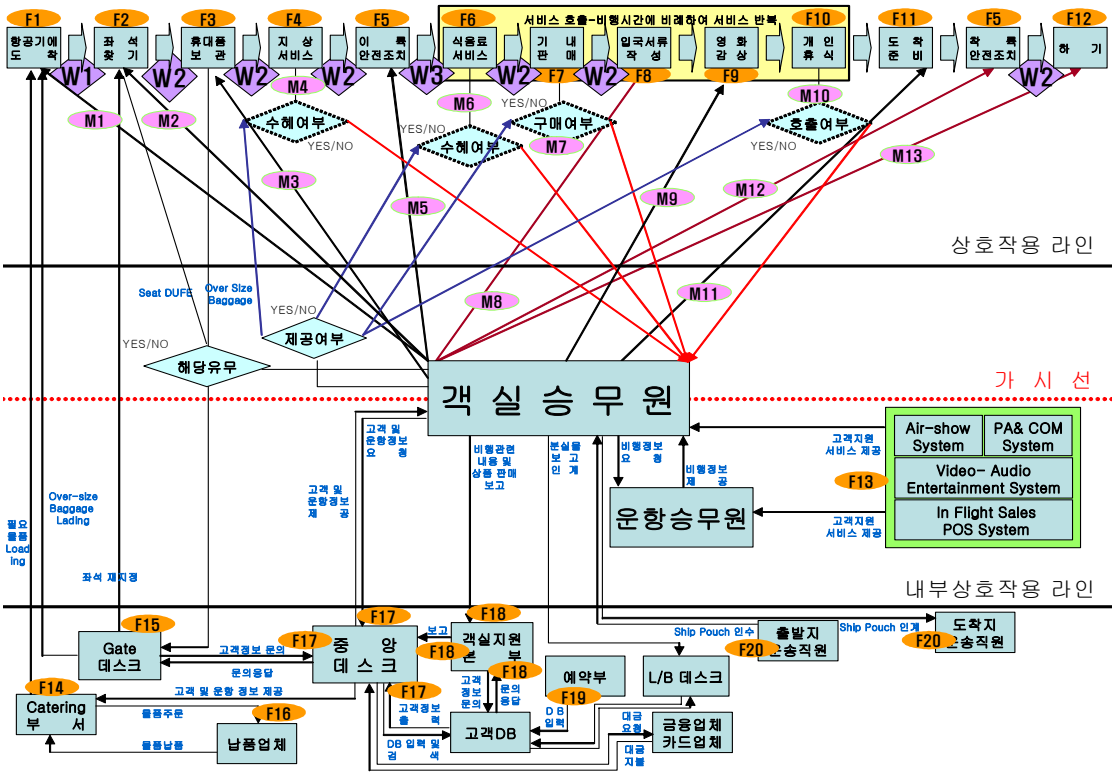
5단계에서는 고객이 행동 단계별로 접하게 되는 객실서비스의 물리적 증거를 추가로 제시했다.

항공기 기내서비스 프로세스 분석결과 도출해 낸 승객대기(W, waiting point), 승객과 승무원의 의사결정점(D, decision point), 서비스 실수 가능점(F, service fail point)의 내용은 다음의 <표 4-1>과 같다.

5. 결 론

본 연구는 기내서비스에 대한 이론적 분석을 수행하여, 기내서비스의 서비스 프로세스, 서비스청사진을 제시하고 이를 통한 서비스개선 방안을 제시하기 위한 기초 자료를 제공하는데 그 의의가 있다. 서비스청사진 분석을 통해, 본 연구에서는 일반적인 항공사 기내서비스 프로세스를 구분하고 전개함으로써 고객과 서비스 제공자간의 상호작용을 고찰하고, 이를 통해 고객대기, 의사결정점을 도출해 내고 서비스 실수 가능점을 제시할 수 있다. 본 연구는 항공사 객실승무원에게 서비스 단계별 접점 분석을 통해 서비스개념에 대한 인식은 물론 효율적인 서비스를 가능하게 지원해주고, 서비스운영자에게는 서비스실수 가능점을 확인하고 이를 방지할 수 있는 체계적인 규약을 설계할 관리 포인트 제공은 물론 나아가 서비스 회복을 위해 서비스 문제점을 파악하고 근본적인 원인분석을 하여 프로세스의 수정을 하는 서비스개선 방안을 모색하게 한다.

그러나 본 연구에서 제안한 개선안이 실천되어 개선 전후 비교를 통한 서비스 프로세스의 향상과 고객만족



<그림 4-1> 항공사 기내서비스의 서비스 청사진

<표 4-1> 항공사 기내서비스의 서비스청사진분석 내용

구분	대상	내용
W	승객	항공사 탑승시스템, 해당구역의 승객과 승무원 수, 승무원의 업무숙련도, 공항의 트래픽과 기상, 공항의 관제시스템
D	승객	서비스 수혜여부, 기내판매 구매여부, 서비스호출여부
	승무원	서비스제공여부, 좌석중복과 부피초과 수하물(Oversize Baggage)해당유무
F	승무원	항공기 탑승지연, 지상에서 연계된 불만족(Check-in) 게이트 안내미숙, 특별승객에 대한 특별 서비스의 부재
		좌석중복지정, 일행과 좌석분리
		부피초과 수화물 처리, 수하물 보관규정 전달 시 마찰
		요구 아이템 미 탑재 및 부족, 담당승무원의 서비스 주의부족
		안전관련 규정전달 시 마찰(안전벨트, 휴대폰)
		요구 아이템 미 탑재 및 부족(식사, 음료, 특별 주문식사 등) 주방승무원의 조리실수, 담당승무원의 서비스실수 서비스표정 및 태도불량, 기내식메뉴 내용불만
		Sales POS System자체 오류, 환율과 계산오류, 물건전달과 주문량 오류, 기내판매내용과 제공방식에 대한 불만, 사전주문 물품 미 탑재
		서류 미 탑재나 부족, 잘못된 양식배포와 작성안내,
		PSU(passenger service units)고장과 오작동, 좌석위치와 화질에 대한 불만
		기내환경조성(습도, 온도, 주위소란, 작업소음),비품 청결과 정리 및 부족, 기내 청결과 정돈상태, 외국어의사소통, 승무원의 무반응이나 늦은 응대
		서비스용품 회수 시 고객과의 마찰, 승무원의 표정과 서비스자세
		지연도착, 부적절한 방송, 승객 유실물관련 마찰
		고객서비스 지원시스템 오류
F	케이터링 부서	서비스아이템의 잘못된 탑재, 내부 직원간의 마찰
	게이트 데스크	좌석배정 관련서비스 실패의 늦은 대처 부피초과 수하물에 대한 미숙한 처리
	납품업체	불량 식자재와 원자재의 유통, 서비스 아이템의 물량 부족
	중앙데스크	고객 및 운항정보전달 시 시스템 오류
	객실지원본부	비행관련 정보 전달 및 상품판매 보고 시, 부적절한 승무원 배치 고객정보의 잘못된 전달
	예약부서	고객 예약서비스 지원시스템 오류
	운송직원	승객 분실 물 전달 시 발생문제, 항공기서류 인수인계 처리 미숙 특별지원승객에 대한 관심부족

도의 제고 및 서비스품질 향상 등의 실질적인 성과 분석은 향후에 후속 연구를 통해 실천하여 분석하는 것이 적절할 것으로 판단된다. 또한 본 연구에서 적용한 서비스청사진 작성을 위한 정성적 접근방법을 보다 정교화하고 정형화하기 위한 방안의 제시 또한 후속 연구에서 다루어져야 할 중요한 분야라고 하겠다.

한편, 본 연구는 항공사 기내서비스의 서비스 프로세스분석을 통해서 서비스청사진을 제시하였다. 항공사

기내서비스의 서비스청사진은 타 직종의 서비스청사진과 비교해 볼 때, 서비스 제공자와 고객 간에 상대적으로 많은 서비스 접점과 빈번하고 접촉정도가 높은 상호작용을 가지므로 높은 서비스 실수 발생가능성을 가지게 된다. 이러한 점에서 볼 때 이미 발생한 서비스 실수를 회복하는 방안에 대한 연구가 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

또한 서비스청사진 단계별로 고객만족도 및 중요도에 대한 실증분석이 고객과 서비스제공자를 대상으로 이루어질 필요가 있다. 두 대상의 서비스 갭에 대한 연구도 고객만족 서비스개발에 대한 접근으로 항공사에 주요한 의의가 있으리라고 본다.

마지막으로 최근 잇따른 국내의 저가항공사의 출현에 따른 기존 항공사들의 국내선 기내서비스 경쟁력강화방안과 국제선의 일등석, 비즈니스석, 일반석에 대한 클래스별 기내서비스 차별화방안에 관한 연구가 필요할 것으로 판단된다.

참고문헌

[1] 김연성(2009), "'서비스 청사진' 그리면 고객동선 보인다", *Dong-A Business Review*, Vol.39, p.84.

[2] 김연성(2003), "서비스프로세스 개선을 위한 서비스청사진 활용연구", 「서비스경영학회지」 제4권 제3호

[3] 김연성 외(2002), 「서비스 경영 - 전략·시스템·사례 -」, 법문사, pp. 162-170.

[4] 대한항공(2005), 「대한항공 객실승무원업무규정집」

[5] 대한항공 객실훈련원(1997), 「우리고객의 불만과 칭송」

[6] 박혜정(2002), 「항공객실서비스실무」, 백산출판사, p.28.

[7] 서비스경영연구회 역(2006), 「글로벌 시대의 서비스 경영」, 한국맥그로힐(주), pp. 88-90.

[8] 아시아나항공, 「Customer's VoiceⅢ」

[9] 이경환 외(2002), 「e-Service 생산관리」, 두남, p.155.

[10] 이명식(1999), 「서비스 마케팅」, 형성출판사, pp. 305-307.

[11] 전인수 역(1999), 「서비스 마케팅」, 석정, pp. 350-360.

[12] 정익준(2000), 「항공운송관리론」, 백산출판사, pp. 62-65.

[13] 최기종 외(2000), 「항공업무론」, 학문사, pp. 478-480.

[14] 패턴, 마크 E. (2003), 「서비스경영론」, 현학사.

[15] 한소영(1999), "항공기 여행의 의례적 연행성 분석", 서강대학교 언론대학원 석사학위논문

[16] Bitner, Mary Jo, Amy L. Ostrom, Felicia N. Morgan(2008), "Service Blueprinting: A Practical Technique For Service Innovation", *California Management Review,* Vol. 50, No.3, pp.66-94.

[17] Fitzsimmons, James A. and Fitzsimmons, Mona J.(2010), *Service Management*, 7th edition, McGraw Hill.

[18] Jacka, J. Mike and Keller, Paulette J.(2002), *Business Process Mapping - Improving Customer Satisfaction*, John Wiely & Sons, Inc.

[19] Shostack, G. Lynn(1984), "Designing Services That Deliver", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133-139.

[20] Shostak, G. Lynn(1987), "Service Positioning through Structural Change", *Journal of Marketing*, Vol. 51, January, p. 36.

[21] http://pers-www.wlv.ac.uk/~le1969/msig/jw.htm

2010년 12월 7일 접수, 2010년 12월 24일 수정, 2010년 12월 27일 채택