



Module

고객만족경영
추진전략



MOT를 이용한 서비스품질 관리기법

우리의 열정으로 고객을 열광케 하라

고객접점의 중요성

서비스현장은 3가지 관점에서 중요성을 가지고 있다.

첫째, 고객의 가치가 창출되는 곳이다.

둘째, 본원적 사업 영역이며,

셋째, 고객에게 보여지는 가장 중요한 접점이다.

■ 기업 내에서 영업과 서비스 현장의 3가지 의미

가치를 창출하는 곳



본원적 사업영역



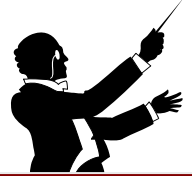
고객접점



■ 서비스 현장이 중요한 이유

- 기업은 고객가치를 창출함으로써 생존이 가능하다.
- 고객가치가 창출되고 전달되는 곳은 분명 서비스 현장이다
- 후선 부문은 영업과 서비스 현장의 가치창출을 지원하기 위해 존재한다.
- 내부 지원이 어떻게 되는가가 현장의 서비스품질을 좌우한다.
- 영업과 서비스 현장이 그들 본연의 업무에 전념할 수 있도록 지원하라!

내부 서비스의 7가지 죄악



현장의 서비스 품질은 후선 부서의 지원과 내부 서비스에 의해 좌우된다.

그러나 CS경영이 어느 정도 추진되고 있는 기업에서도 내부 지원서비스의 문제가 현장 서비스품질을 떨어뜨리는 경우가 발생된다.

블랙홀

뭐든지 흡수해 버리는 반면 아무것도 배출해 내지 않는 블랙홀과 같이 모든 정보, 도움을 요청하는 소리, 신속한 처리를 바라는 소리 등을 외면한다.

거 절

현장에서 요청하는 것을 거절하는 것이 본사의 임무라고 생각하거나 담당자의 역할이라고 여긴다.

선 언

현장의 의견은 들어 보지 않고 '선언'의 형식으로 일방적으로 알리는 것을 즐겨 하는 경우가 있다.

내부감찰

업무를 지원하는 역할보다는 잘못을 찾아내는데 중점을 둔다. 잘못된 것을 일부 수정하기보다는 전부 거부해 버린다.

노(NO)주의

'안 된다. 할 수 없다.'라는 부정적인 사고방식의 지배를 받고 있어 제안 받은 요청에 응하려고 하지 않고 왜 할 수 없는지 만을 말한다.

서류만능

전화로 문제를 상담한다든가 즉석에서 대응책을 강구하려는 열의는 보이지 않고 어떤 경우라도 반드시 서류를 준비해 두고 작성해 둔다

세력다툼

업무처리에 있어 자기 부문의 이익만을 고려하고 전체적인 시각으로 처리하지 않는다. 세력다툼주의자가 직원의 요구를 이해하는 경우는 드물다. 또한 자신의 주도하에 일을 진척시키는 경우도 거의 없다.

조직원을 불타 오르게 하라

$$E = MC^2$$

열정은 사명감, 칭찬, 성과
보상에 의해 이루어 진다.



사명감과 비전 자신이 하는 일에 대한 사명 의식이야 말로 인간을 불타 오르게 하는 기본이다. CS경영을 통해 이루어 낼 비전을 제시하고 가치관을 공유하라.

칭찬과 격려 칭찬과 격려는 더 좋은 일을 지속적으로 장려하고 발굴하는 효과적인 방법이다. 즉시적이고 많은 칭찬은 더 많은 모범적인 성과를 만들어 낸다

성과에 대한 보상 칭찬이 개인차원의 문제라면 성과보상은 조직 차원의 문제다. 공정한 업적평가와 이에 대한 보상을 제도화하라!

폴란드 전을 앞두고 그는 선수들을 한명, 한명, 자기 방으로 불렀다. 그리고는 자신의 컴퓨터를 켜 개개인의 데이터를 보여주면서 구체적으로 얼마나 좋아졌는지 말했다.

그는 마지막으로 이 말을 덧붙였다.

“너의 체력이 내가 경험했던 네덜란드 대표팀이나 레알 마드리드보다 낫다.”



친절 서비스의 3가지 미학

시간의 미학



아주 짧은 순간이지만 잠깐 머무는 동작이 공손함을 표현합니다.

- 인 사 : 고개를 숙여 잠시 머물렀다 허리를 펼 것! (짧은 순간)
- 손동작 : 손님 시선이 손끝을 확인할 때까지 잠시 멈출 것!
- 눈 : 고객의 시선을 확인한 후 이동할 것!

반응의 미학



고객의 요청/질문이 있을 경우 목례와 눈, 표정으로 신속하게 응답할 것

- 고객의 눈에서 전하는 물건, 다시 고객의 물건에서 눈으로 시선을 옮긴다.
- 고객의 눈 → 가리키는 방향 (물건) → 고객의 눈

느낌의 미학



친절 서비스의 5가지 포인트에 느낌을 실어 보십시오!

- 친절 서비스 5가지 (표정, 인사, 말씨, 자세·동작, 용모·복장)만으로 느낌을 전달 하십시오.
- 고객에게 자신이 배려 받고 있다는 느낌, 환영 받고 있다는 느낌이 들도록 해야 합니다.



접점에서의 4가지 고객응대 기법



회 복 (recovery)

서비스 실패에 대한 접점직원의 대응

- 이 반응에 따라 고객은 그 사건을 호의적 또는 비효율적인 것으로 기억하게 됩니다.

적응성 (adaptability)

고객의 특별한 요구나 요청에 대한 접점직원의 반응

- 서비스 제공시스템이 어떻게 대응하는가의 문제입니다.
- 이 경우, 고객은 접점직원 및 서비스 시스템의 유연성으로 서비스 품질을 평가합니다.

자발성 (spontaneity)

자발적인 접점직원의 행동

- 고객은 접점에서 만족과 불만을 기억할 수 있는데 그것은 바로 접점직원의 자발성에 달려 있습니다.
- 만족한 경우에는 유쾌한 놀라움을 불만족한 경우에는 무례함, 차별대우, 고객무시를 느낍니다.

대 처 (coping)

문제고객에 대한 접점직원의 반응

- 불만족의 원인이 고객 자신에게 있는 경우입니다.
- 통상적으로 문제고객은 서비스 제공자나 다른 고객 및 일반 사회에 대해 협력적이지 못합니다.

고객접점의 서비스 행동



회 복
(recovery)

적응성
(adaptability)

자발성
(spontaneity)

대 처
(coping)

권유사항

- ▶ 문제를 인정
- ▶ 원인을 설명
- ▶ 사과
- ▶ 보상 (업그레이드)
- ▶ 옵션을 제공
- ▶ 책임을 짐

- ▶ 욕구의 심각성을 파악
- ▶ 인정 및 예측
- ▶ 수용하려 애쓰
- ▶ 시스템을 조정
- ▶ 규정 및 방침을 설명
- ▶ 책임을 짐

- ▶ 여유를 갖음
- ▶ 준비
- ▶ 욕구를 예측
- ▶ 경청
- ▶ 정보 제공
- ▶ 공감

- ▶ 경청
- ▶ 수용하려 애쓰
- ▶ 설명
- ▶ 고객을 놓아줌

금지사항

- ▷ 고객을 무시, 비난
- ▷ 알아서 하도록 방치
- ▷ 다운 그레이트
- ▷ 잘못 없는 것처럼 행동
- ▷ 책임을 전가

- ▷ 고객 무시, 비웃음
- ▷ 약속 불이행
- ▷ 시도를 하지 않음
- ▷ 고객을 당황케 함
- ▷ 책임 회피 및 전가

- ▷ 안절부절 함
- ▷ 고객 무시
- ▷ 고객에게 고함을 침
- ▷ 비웃음, 욕설
- ▷ 차별대우

- ▷ 고객불만을 개별적인 것으로만 생각
- ▷ 다른 고객에게 안 좋은 영향을 미치게 방치

Triple 'A' 바이러스



좋은 말씨,
바람직한 표현

밝고



분명하고



쉽게



노란셔츠



미라



로봇



말이 없고 대답을 안 하는 사람

- 고객의 애기에 “네”, “아니오”라고 만 대답하는 사람
- 고객이 묻는 말에 무성의하게 답변하는 사람
- 고객과의 대화에서 말을 최대한 아끼는 사람

몸이 뻣뻣하고 인사를 안 하는 사람

- 고객을 먼저 보고서도 절대 인사를 하지 않는 사람
- 고객에게 허리를 굽힐 줄 모르는 사람
- 뒷집진 자세로 서있는 사람

표정이 없고 인상을 쓰는 사람

- 고객과의 응대에서 표정 연출이 전혀 안 되는 사람
- 말은 긍정인데 표정이 부정인 사람
- 상황에 맞는 적절한 표정 연출이 전혀 안 되는 사람

서비스매뉴얼 이해

목적

1. 서비스 수준향상을 위한 서비스 Performance의 표준화
2. 서비스 문제점 파악 및 개선
3. 현장진단 및 직원평가
4. 서비스교육에 활용

기존의
응대서비스

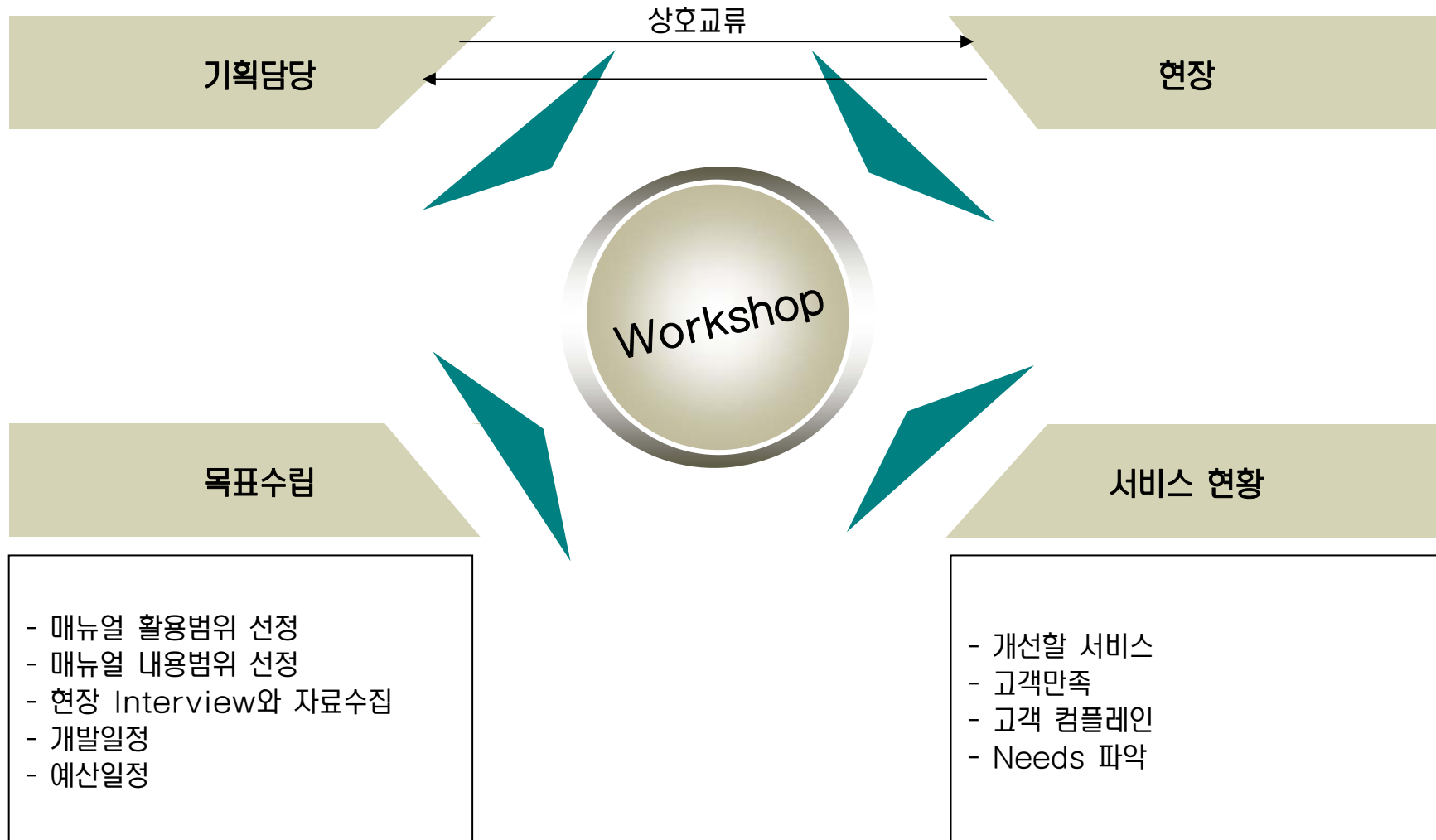
표준화된
서비스

향상된
서비스

고객만족

- 부서별 업무파악
- 부서별, 지역별 서비스 수준파악
- 기존 매뉴얼에 대한 문제점 파악
- 바람직한 응대기준 설정
- 현장접목과 활용
- 업무능률향상
- 현장 서비스 교육으로서의 역할

서비스매뉴얼 개발 기획



서비스매뉴얼 기획단계



매뉴얼 Concept 설정

목적, 활동방안, 대상, 범위



매뉴얼 내용접근

대, 중, 소 분류

현장 Interview (Focus Group Interview)

현장 Survey



매뉴얼 제작 Schedule 확정

Focus Group Meeting

TFT Meeting



매뉴얼 내용정리

Raw Data 정리

서비스매뉴얼 제작단계

고객만족서비스에 대한 정의



바람직한 응대안 도출



편집 및 Animation



매뉴얼 활용

고객

Step 1 CS에 대한 정의
Mind 정립

Step 2 고객접점 흐름분석

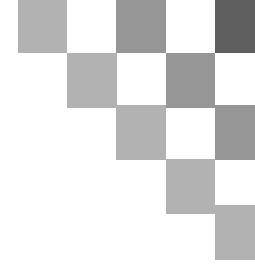
Step 3 상황별 응대안

Step 4 편집 및 Animation

Step 5 매뉴얼 활용방안



서비스매뉴얼 단계별 기획



Step 1 CS에 대한 정의

- 기업의 서비스문화 정립(업종/고객/기업목표 등 고려)
- 고객만족에 대한 개념정리
- Paradigm Shift 고객중심 패러다임
- 서비스 수준 분류

Step 1 _____ 서비스

제목	내용



작성실습

- 조직의 특성에 따른 서비스문화가 정확히 전달될 수 있도록 한다.
- 고객과 CS에 대한 개념이 이해될 수 있도록 한다.
- 고객과 CS에 대한 Mind가 정립되도록 한다.
- CS실천방안이 소개되어야 한다.
- 서비스 Performance 향상을 위한 동기유발이 될 수 있도록 한다.

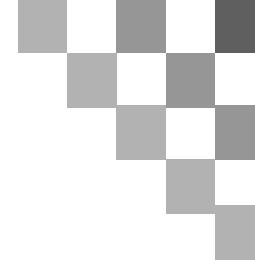
서비스매뉴얼 단계별 기획

작성실습

제목	내용



서비스매뉴얼 단계별 기획



Step 2 고객접점 흐름분석

- 고객중심의 Process를 만든다
- 고객접점의 세분화
- 활성화 점점과 개선되어야 할 점점파악
- 새로운 고객접점 만들기

Step 2 서비스

고객접점	상황	직원응대



작성 Point

- 고객중심에서 분석한다.
- 서비스 Flow에 준해 작성한다.
- 고객접점을 세분화 및 구체화시킨다.
- 새로운 고객접점을 찾아낸다.

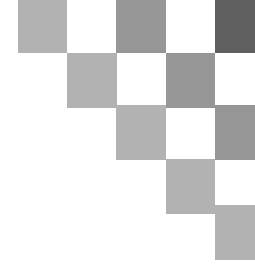
서비스매뉴얼 단계별 기획

작성실습

고객접점	상황



서비스매뉴얼 단계별 기획



Step 3 상황별 응대안

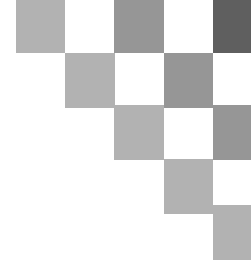
- 실천 가능한 내용을 정리한다.
- 향상된 Point를 제시한다.
- 고객접점에서의 Impact요소가 나오도록 한다.
- 서비스 performance에 대한 구체적 제시와 시각적 자료를 적절히 활용한다.
- 서비스 performance와 대화를 동시에 제시한다.

서비스매뉴얼 단계별 기획

작성실습

상황	서비스 Performance	대화표현

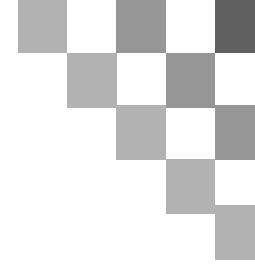




Step 4 편집 및 Animation

- 페이지당 1~2개의 상황을 제시하는 것이 바람직하다.
- 분석적인 Data제시가 효과적이다.
- 도표와 그림을 적절히 활용한다.
- 사례, Tip을 활용하여 현장감있게 구성한다.
- 글자체와 크기를 균형있게 색도는 3도 이내로 제한한다.
- 표현하고자 하는 애니메이션이 전체적으로 Concept과 부합하는지 체크한다.
- 서비스 매뉴얼이므로 애니메이션의 표현이 적절해야 한다.
(표정, 용모, 복장, 행동, 대화표현 등)
- 애니메이션은 페이지당 2Cut이내로 한다.
- Lay-out상의 균형을 고려한다.

서비스매뉴얼 단계별 기획



Step 5 서비스매뉴얼 활용방법

- 조회
- 현장지도(모니터링)
- 교육(직무능력, 서비스능력)
- 서비스수준 평가
- 개별평가

Action Plan작성

--

고객접점의 이해

진실의 순간 (*MOT : Moments of Truth*)

A **moment of truth** is a situation in which a customer comes into contact with any aspect of the organization ... and thereby has an **opportunity** to form an impression.

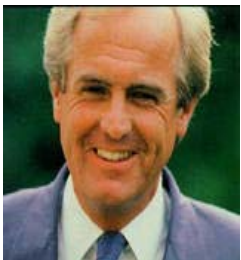
- Jan Carlzon -



고객이 우리(조직)와 접촉하여 그 제공된 서비스에 대해 느낌을 갖는 순간

우리조직을 선택한 것이 가장 좋은 선택이었다는 사실을 고객에게 입증시켜야 할 소중한 순간

스칸디나비아 항공사(SAS)의 Jan Carlzon 사장은 발권담당자, 탑승안내 직원, 수하물 취급인 등의 직원이 고객응대에 소비하는 15초 정도의 시간은 고정고객을 얻느냐 잃느냐는 분기점이 되는 “결정적 순간(Moments of Truth)”이라고 보았다.



이 결정적 순간의 개념을 도입하여 고객서비스를 혁신시킨 그는 불과 1년 만에 스칸디나비아 항공을 연간 800만 달러의 적자회사에서 7,100만 달러의 흑자회사로 재건할 수 있었다.

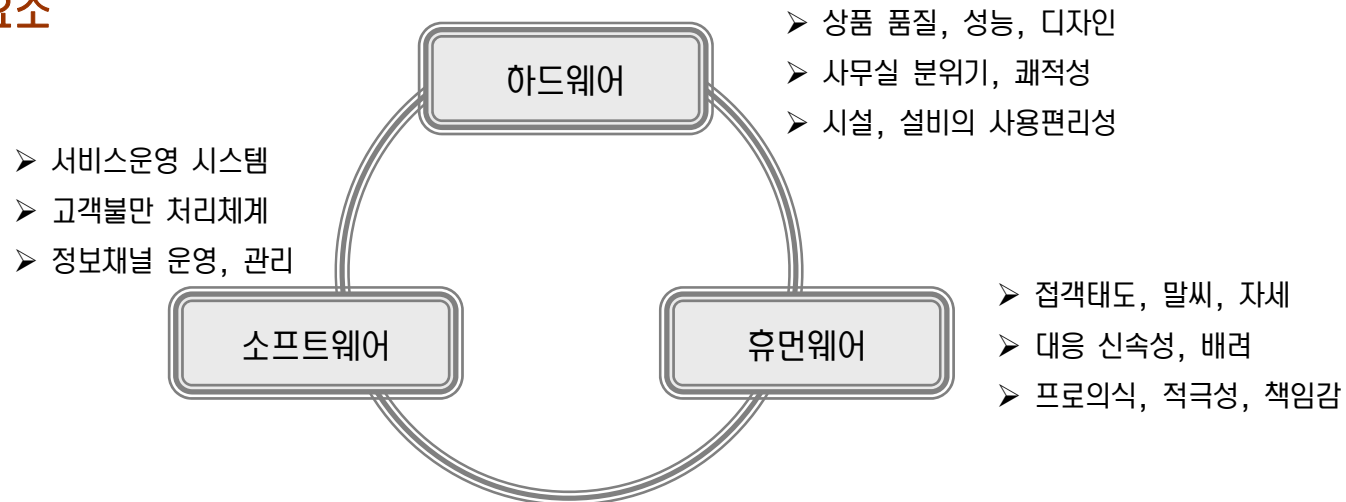
고객접점의 이해



접점관리의 중요성

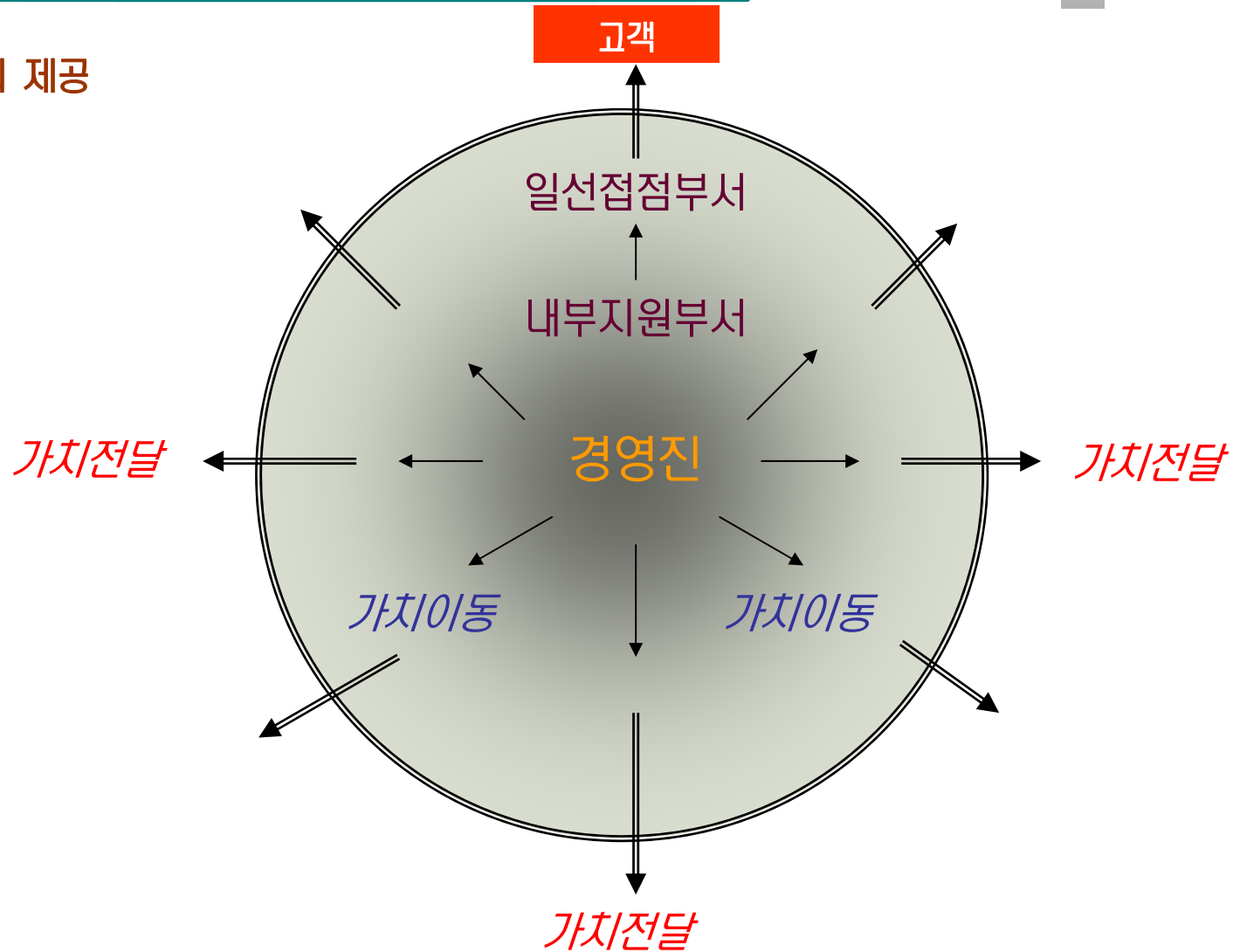
- 상향 평준화된 품질경쟁 상황하에서의 결정적 차별화 포인트
- 고정고객확보의 핵심요소 – 서비스품질에서 문제발생시 68%의 고객이 거래중단
- 가치전달체계의 최종 포인트(결정적 순간)
- 개인별, 시간별, 상황별 서비스품질의 불균형

고객접점의 3요소

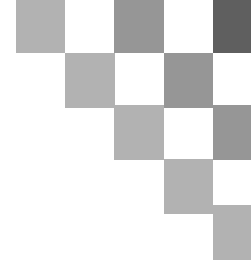


고객접점의 이해

고객가치의 제공



고객접점의 이해



주요접점의 선정

◆ 정성적 분류

- 전략적 고객군의 선정
- 고객행동분석
- 접점별 고객니즈 추출
- 접점별 고객불만요소 추출
- 발생빈도, 치명도, 관리난이도에 의한 분류
- 주요관리 접점 선정

◆ 정량적 분류

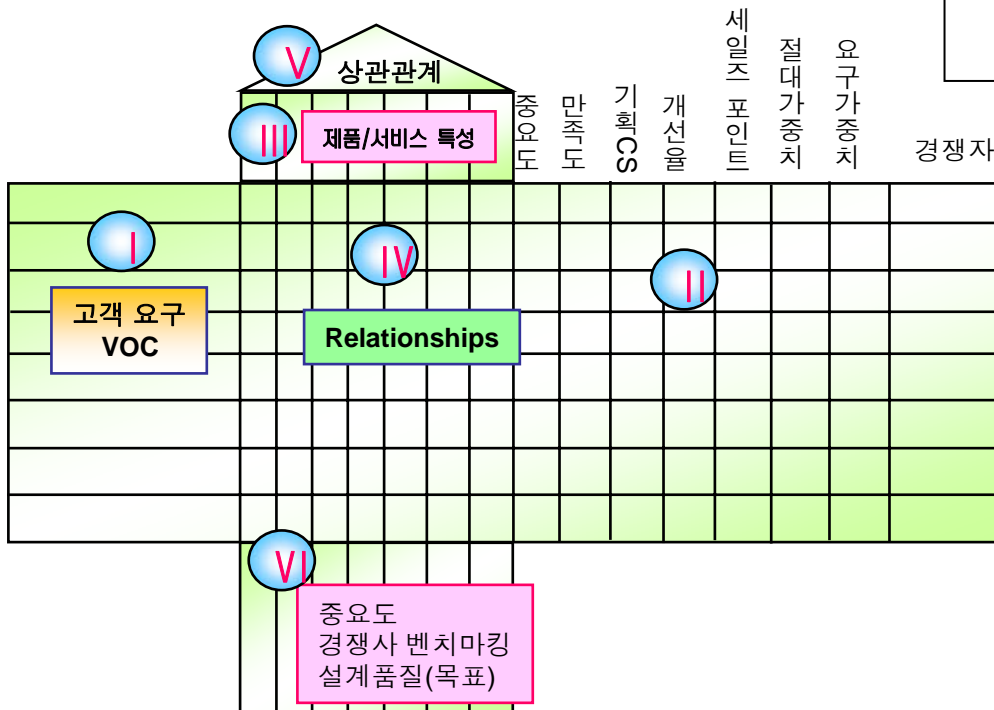
- GFD(품질기능전개)방식에 의한 MOT전개

고객접점의 이해

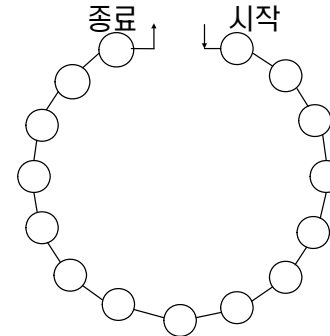


MOT전개

CS 기능전개의 구성요소



상황별 접점분석



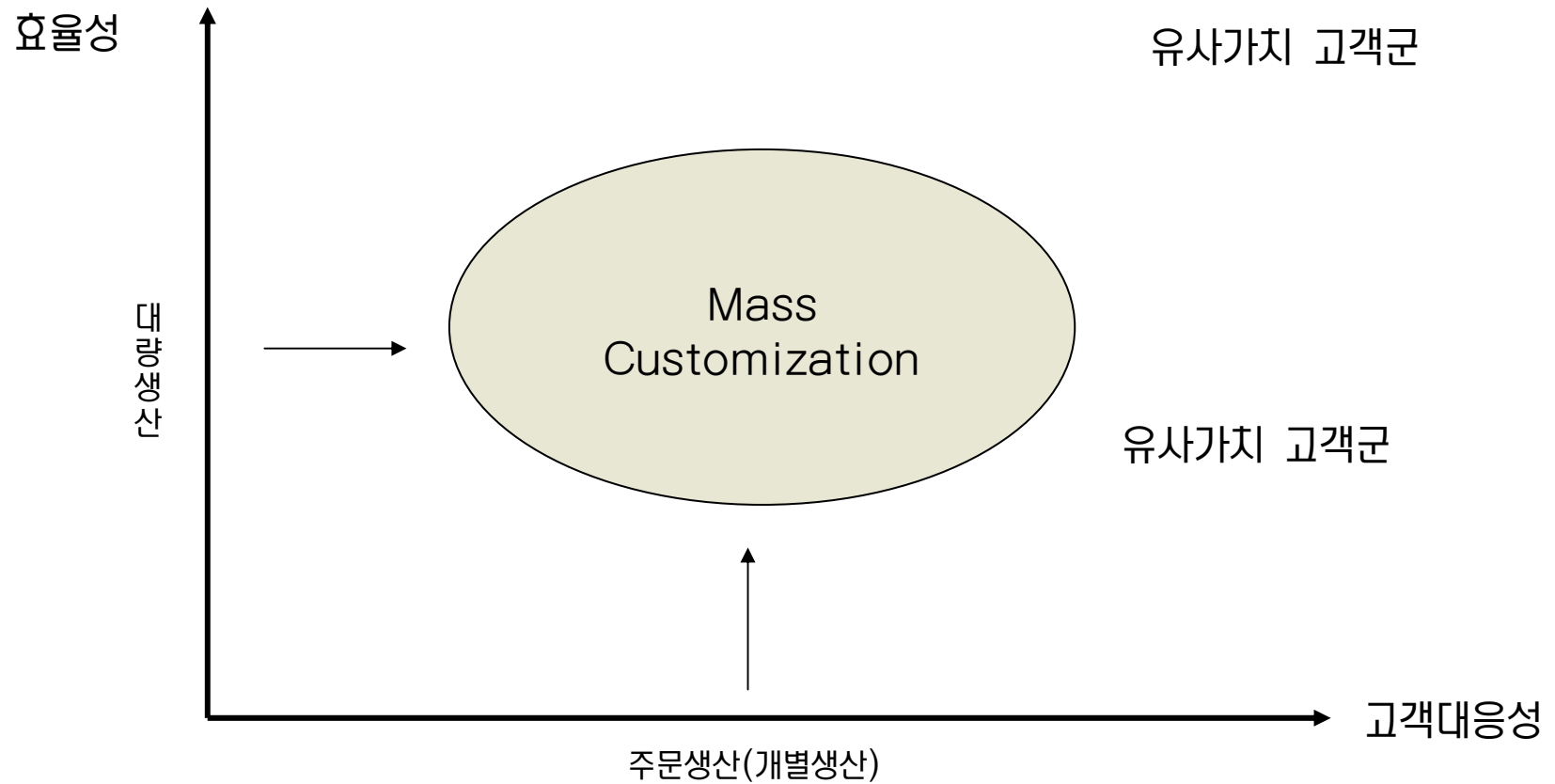
- ① 문의전화
- ② 예약
- ③ 공항 카운터 도착
- ④ 순서대기
- ⑤ 발권창구
- ⑥ 지불 및 발권
- ⑦ 탑승구 확인
- ⑧ 탑승안내
- ⑨ 탑승대기
- ⑩ 탑승
- ⑪ 승무원 환영
- ⑫ 좌석확인
- ⑬ 수하물 두기
- ⑭ 좌석착석
- ⑮ 기타

고객니즈 파악

- 사내 고객정보 관리
- 앙케이트, 설문, 고객그룹미팅
- Scene전개

고객니즈의 파악

전략적 고객군을 찾아라





전략적 고객군을 찾아라

전략적 고객군 선정의 필요성

불특정 다수에게 적합한 서비스 표준을 만들기 보다는, 거래빈도나 이익기여도 등의 관점에서 특정 고객군을 주거래 고객으로 선정하여 표준안을 내는 것이 효과적이다.

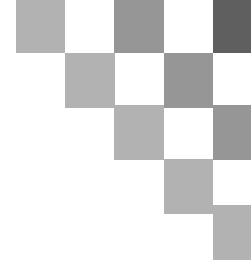
진행방법

1. 업무명 : 업무분류상 소분류에 해당하는 업무명을 기입한다.

大 中 小

(온라인 업무 → 입출금업무 → 신규입금) : 은행의 경우, Off-line입금의 경우

2. 고객유형 : 고객유형의 분류는 소극적인 고객, 난폭한 고객과 같이 특징적 행동으로 분류하기 보다는, 직업별, 성별, 거래경력을 기준으로 구분하는 것이 개념정립이 쉽다.
3. 순위 : 업무의 성격상 거래빈도, 이익 기여도, 문제 발생도 중 어느 것에 기준을 둘 것인가를 고려하여 순위를 정한다.
4. 특징 : 주거래 고객으로 선정된 고객군의 특징적인 행동이나 요구, 기대, 심리등을 분석하다.



고객접점 분석의 2가지 유형

1. 고객행동분석

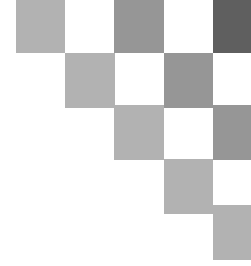
은행이나 백화점의 경우와 같이 객장이나 매장에 고객이 방문하여 영업이 이루어지는 경우에는 접점을 고객흐름(MOT써클)에 맞춰 분석하는 것이 접점의 정의를 내리기 쉽다.

MOT써클은 고객이 하나의 용건을 시작하여 끝낼때까지의 고객의 행동을 일정기준을 가지고 나열하여 작성한다.

2. 업무흐름분석

영업상의 분석이나 A/S를 위한 방문 등 업무상 행동의 주체가 직원인 경우와, 전화응대등 고객의 행동이 가시적이지 않을 경우는 업무의 진행순서를 나열하여 접점을 분석하는 것이 바람직하다.

고객니즈의 파악

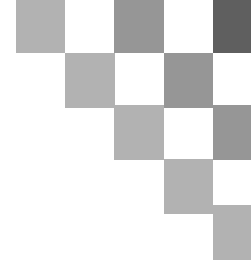


고객유형분석표

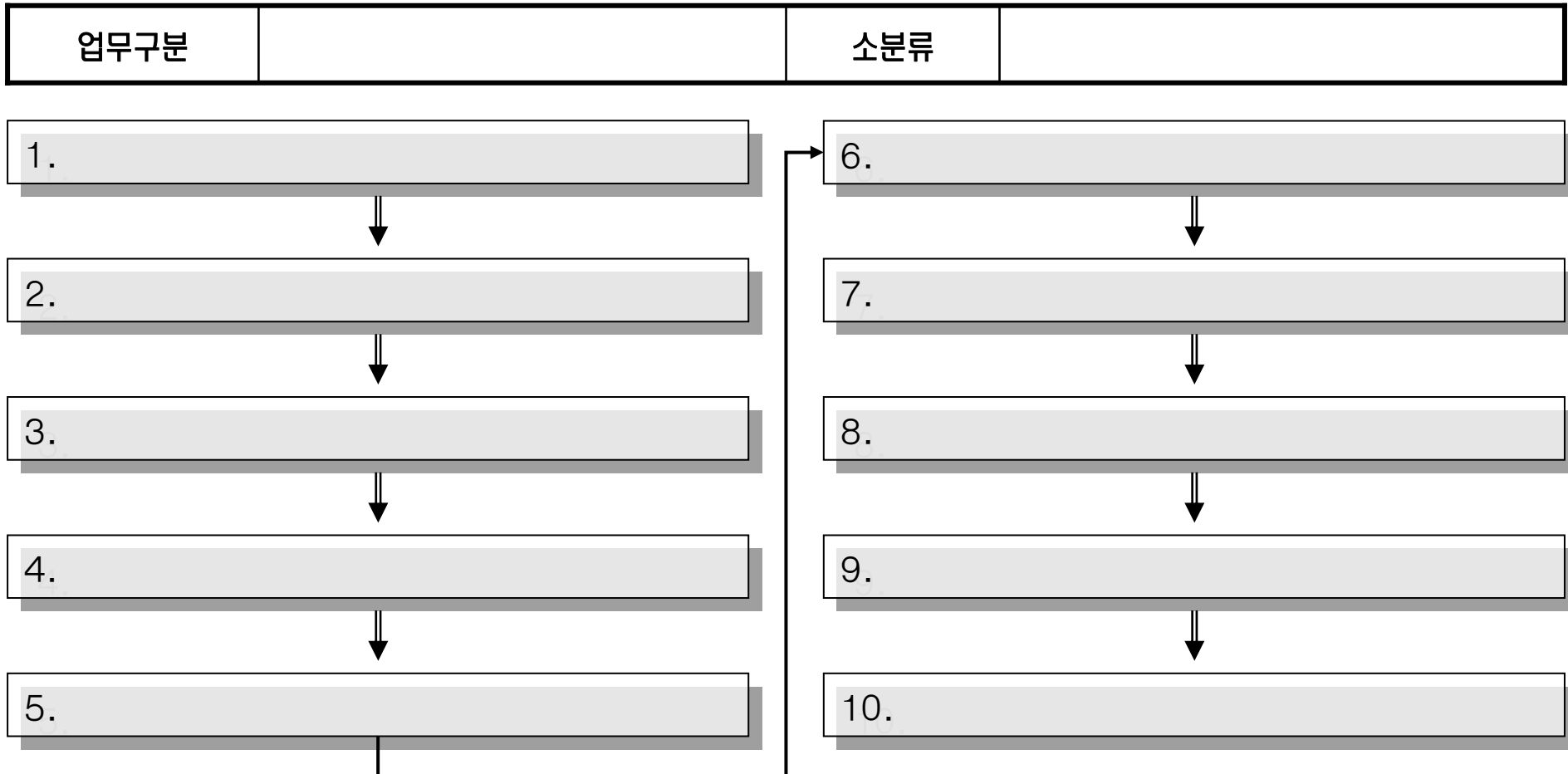
업무 :

고객유형	순위	특징적 행동. 기대, 심리

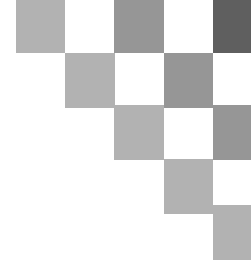
고객니즈의 파악



고객접점분석



고객니즈의 파악



업무분석표

업무구분		소분류	
일상적 업무흐름	예외적 특별상황		



접점별 고객요구 추출시트

업무 :

주거래 고객군 :

[illegible]



응대안 도출의 2가지 유형

1. 기본응대안

업무의 진행이 일상적인 기본 유형으로 진행될 경우, 각 접점별로 표준응대안을 도출하여 서비스 품질의 상향평준화를 도모한다.

2. 상황별 최적응대안

업무진행상의 돌발적인 상황이나 예외적인 상황이 발생했을 경우를 상정하여 각 상황에서의 가장 적절한 대응방안을 도출하여 공유토록 한다.

최적응대안을 도출할 때는 반드시, 무심코 행동하여 고객의 중요 불만을 야기시킨 과거의 사례로부터 금기사항을 도출하도록 하고, 약간의 배려로서 고객감동을 유발할 수 있는 감동 포인트도 함께 도출하여 공유토록 한다.

접접응대 표준화

예외상황 최적응대안

업무구분		소분류	
상 황			

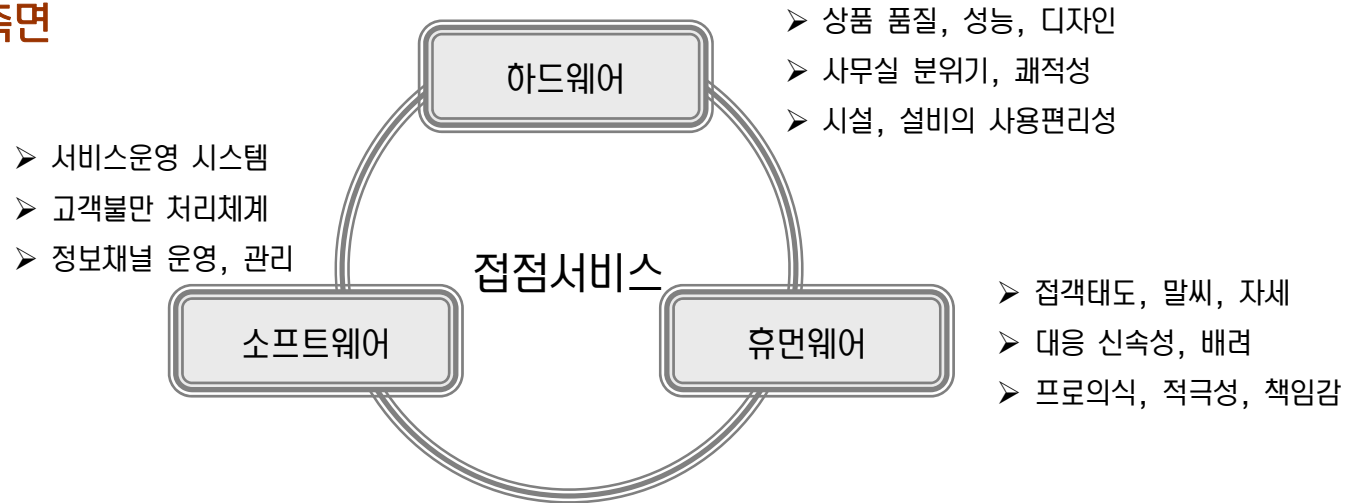
최적응대안 (행동, 언어, 표정)	금기사항 (테러행위)	부가 서비스 (감동 포인트)



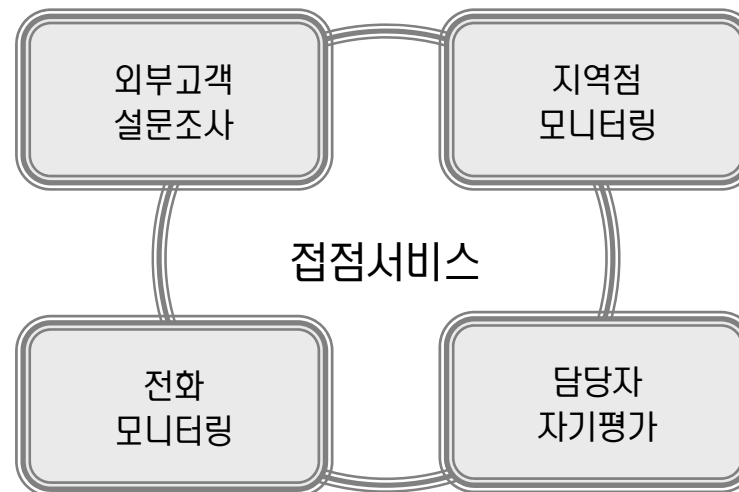
접접응대 평가 및 Feed Back



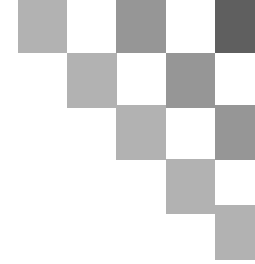
접점평가의 3측면



접점 서비스 평가방법



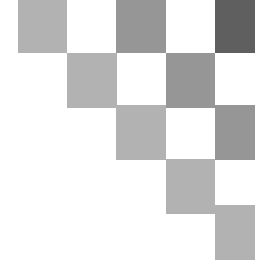
접접응대 평가 및 Feed Back



평가유형별 조사방법

평가유형	조사방법	비고
고객 설문조사	<ul style="list-style-type: none"> - 설문지를 이용한 1:1 면접조사 - 주거래 고객을 대상으로 한 우편설문조사 	<ul style="list-style-type: none"> - 설문지 설계 - 적정 샘플 수 확보
지역점 모니터링	<ul style="list-style-type: none"> - 모니터요원이 Check List를 이용하여 점점 관찰평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 평가기준의 조정 - 실사방법의 합리화 - 모니터요원 관리
전화 모니터링	<ul style="list-style-type: none"> - 모니터요원이 Check List를 이용하여 전화응대 평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 특수용무 복수평가
직원 자체평가	<ul style="list-style-type: none"> - 직원 스스로가 Check List를 이용하여 자점을 평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 자기평가와 외부평가 결과의 Gap 비교

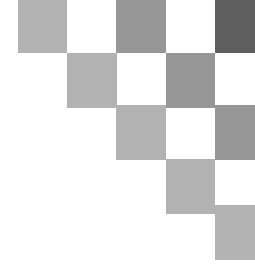
점점응대 평가 및 Feed Back



점점평가 결과의 Feed Back

- 평가결과의 시계열적 집계 분석
- 최고경영층에의 보고 채널 확보 및 사내 이슈화
- 자체평가와 외부평가의 Gap분석
- 우수사례의 발굴 및 전파 확산
- 중대 클레임의 요인 분석 및 재발방지대책 수립
- 결과에 대한 포상 및 문책

점점 프로세스 개선



프로세스의 정의

1. 광의 : 모든 일은 하나의 프로세스이다
2. 협의 : 조직의 한 부서 또는 부문내에서 완결되지 않고 2개 이상의 부서 또는 부문의 업무를 거쳐서 처리되는 업무의 횡적흐름

프로세스 혁신의 필요성

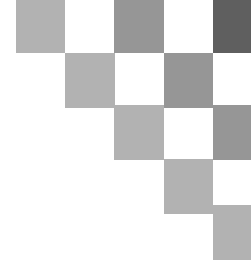
◆ 프로세스 단축을 통한 업무의 부가가치 향상

- Processing Time = 10HR
- Cycle Time = 100HR
- 평균작업시간 비율 = 10%수준
(Σ Processing Time / Cycle Time)

◆ 프로세스상의 낭비요소(Re's)제거

- 재작업(Rework), 재제작(Remake), 재작성(Rewrite), 거절(Reject) 등

점점 프로세스 개선



프로세스 개선 추진단계

1. 대상 프로세스 선정



프로세스 분류 및 선정
문제/핵심 프로세스 파악

2. 현상 분석



Step 1. As-Is Mapping
Step 2. VOC 조사 / Benchmarking

3. 프로세스 재구축



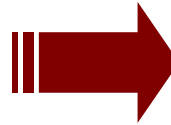
Step 3. To-Be Mapping
Step 4. 저해요인 분석
Step 5. 프로세스 재구축

4. 개선활동 전개 및 평가



Step 1. As-Is Mapping

프로세스 기술서 작성



프로세스 Mapping

- 현행 프로세스 이해
- 현행 프로세스 문제점 발견
- 성과측정

- 전체구조 시각화

점점 프로세스 개선



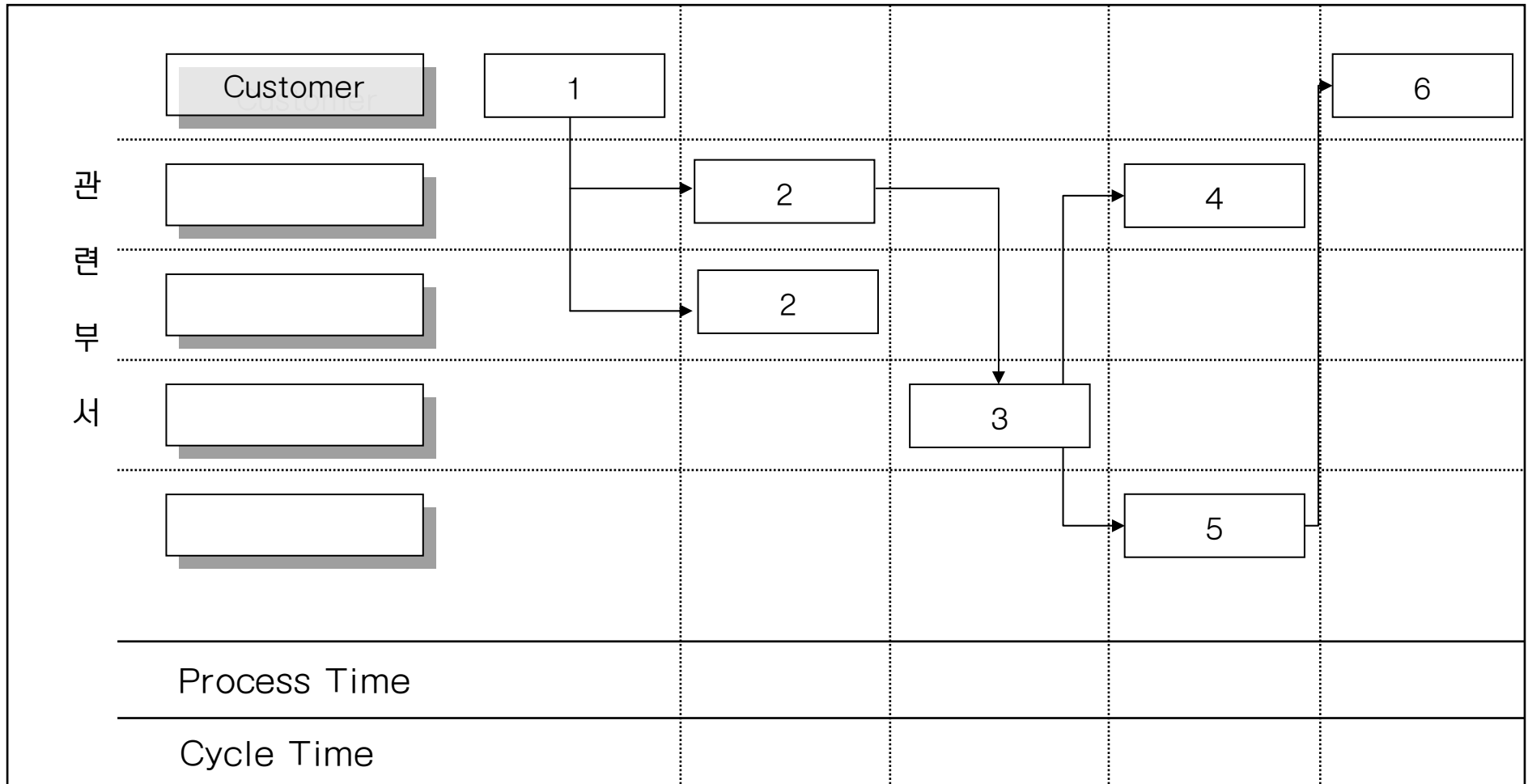
표 | **현행 프로세스 기술서**

Process I. D		Process명	
개 요			
관련부서		성과지표치 및 관련치	담당
입력사항	처리절차 및 사항	관련부서	출력사항

점점 프로세스 개선



표 As-Is 프로세스 Map





Step 2. VOC조사 / Benchmarking

◆ 목적

프로세스 혁신의 최종목표는 고객만족

∴ 고객의 요구사항과 불만사항을 정확히 파악해야만 고객을 위한 프로세스를 설계할 수 있음.

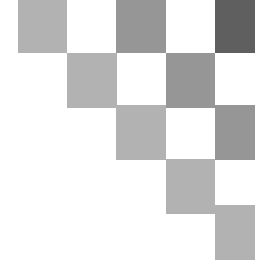
◆ 방법

- 정성적 인터뷰
- 정량적 설문조사

점점 프로세스 개선

표 VOC표

프로세스 ID	프로세스 명	VOC	고객요구사항(주요문제점)



Step 3. To-Be Mapping

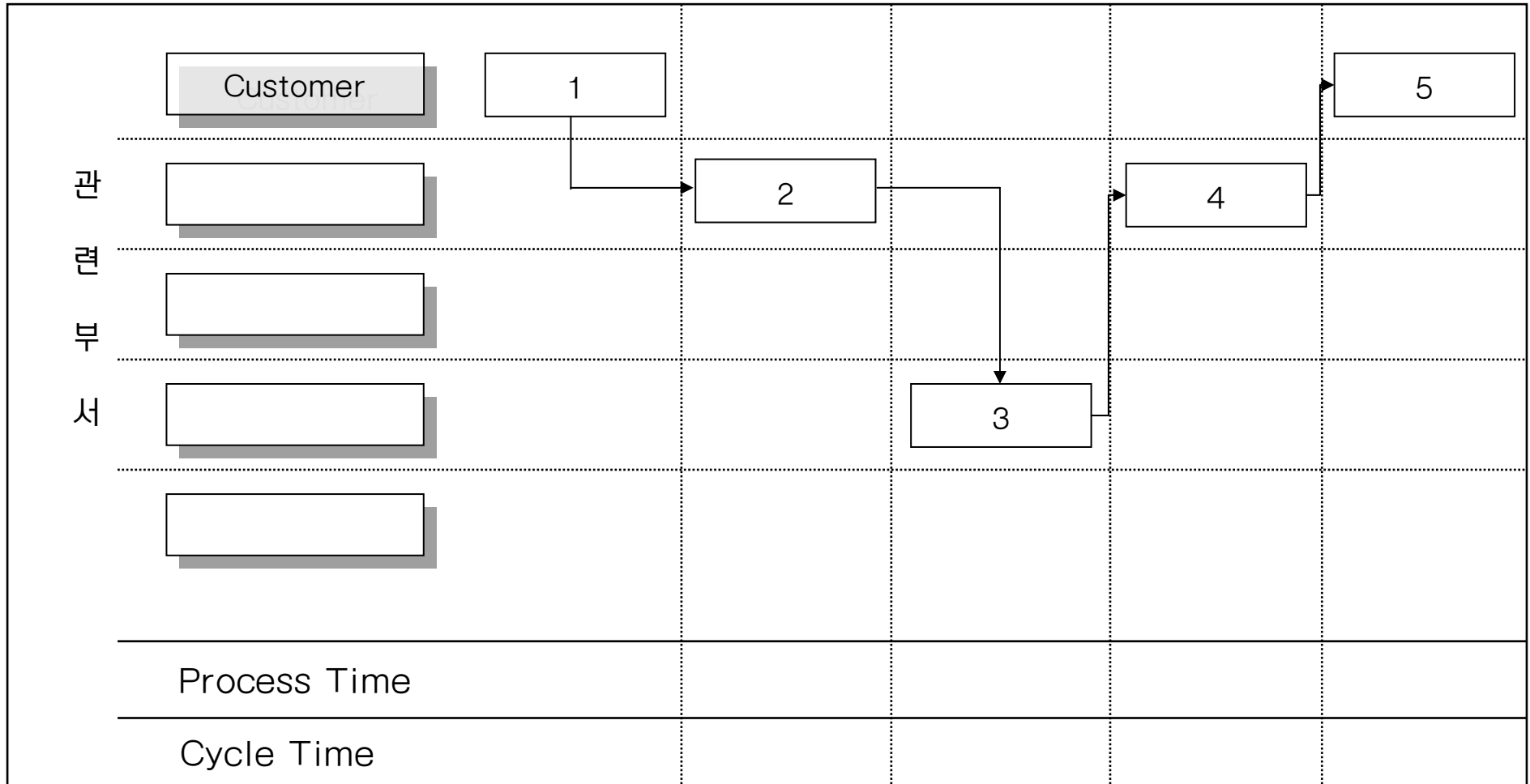
- ◆ To-Be Map은 현실적인 제약을 고려하지 않고 가장 이상적인 프로세스의 그림
 - Zero Base
 - VOC와 벤치마킹한 결과를 토대로 그림
 - 고객과 직원간의 접점을 최소화

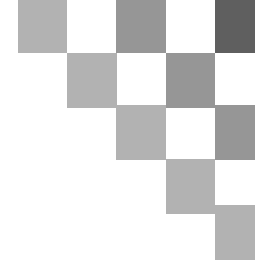
※ 철저하게 고객의 관점!!

점점 프로세스 개선



표 To-Be Mapping





Step 4. 저해요인 분석

◆ To-Be Map은 어떤 제약도 받지 않는 상태에서 Mapping한 프로세스임

∴ 이를 실행하기 위한 현실적인 저해요인이 존재

◆ 저해요인들을 통제가능한 요인과 통제불가능한 요인으로 구분하여 대책수립

- 전략적 해결
- 즉실천 해결

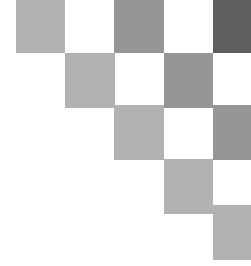
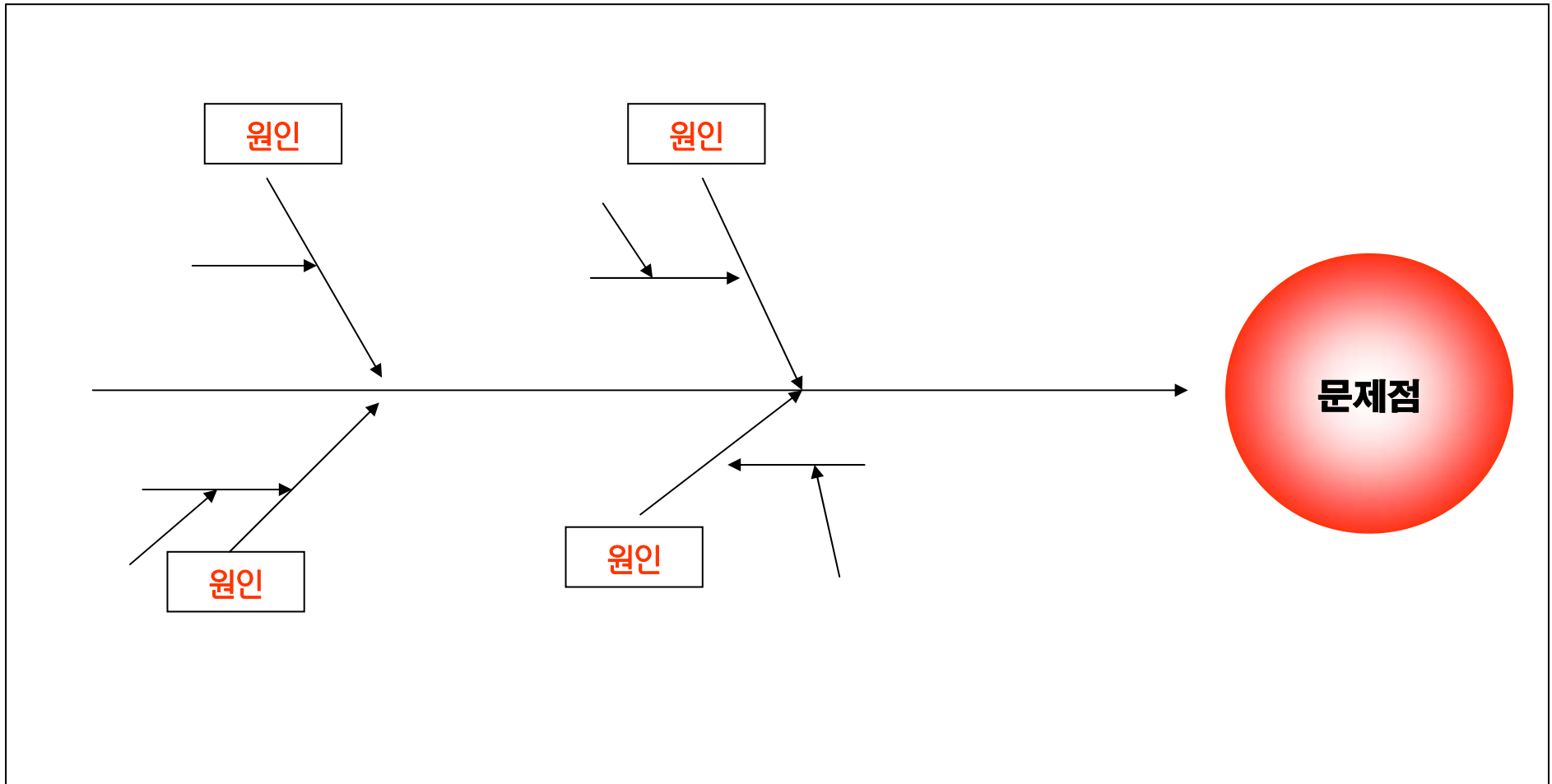
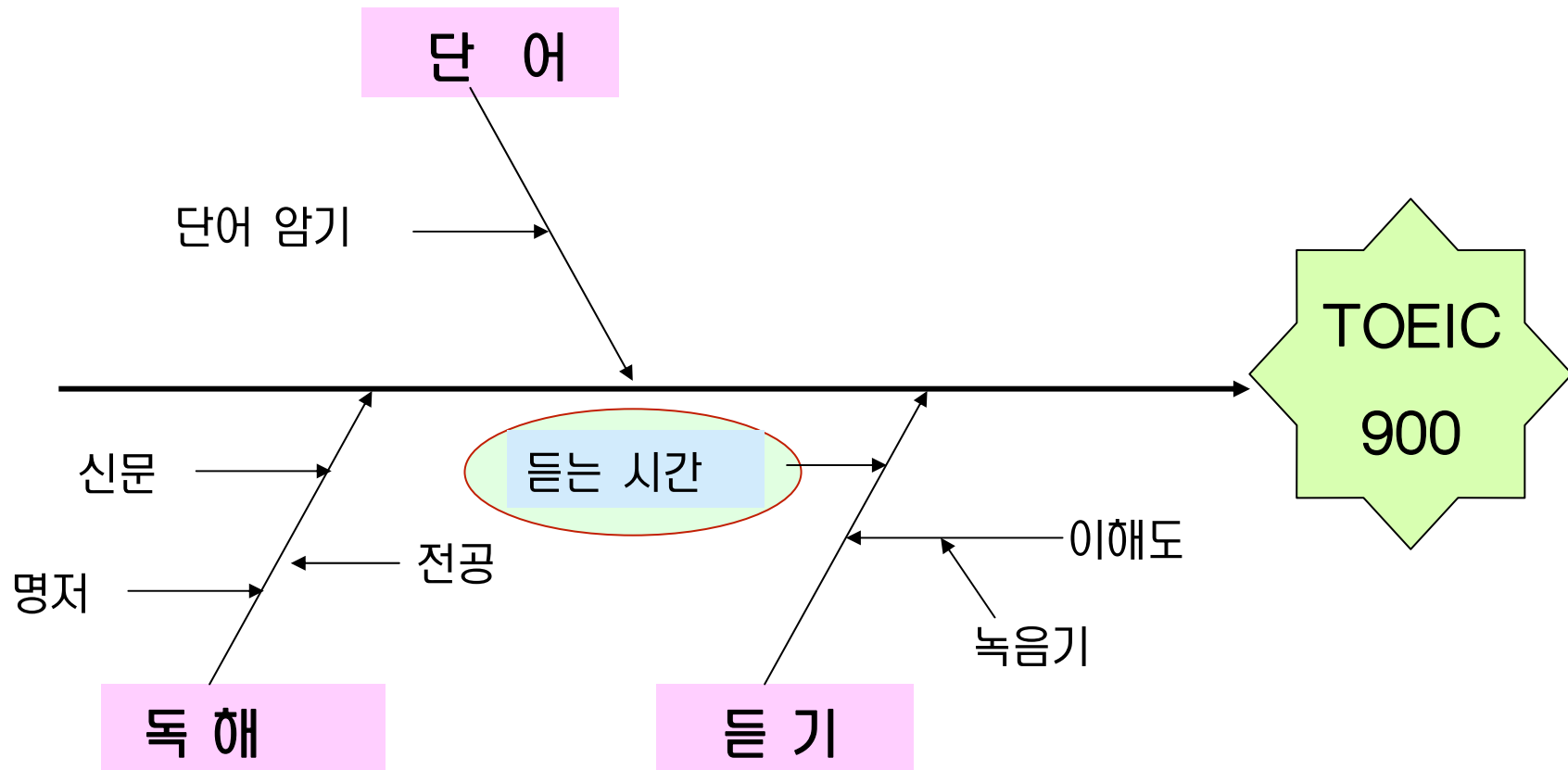


표 저해요인 분석도

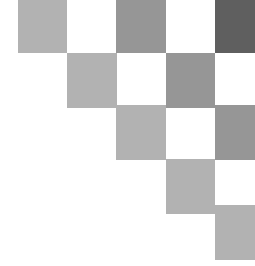


점점 프로세스 개선

영어 성적을 올리려면 !



점점 프로세스 개선



Step 5. 프로세스 재설계

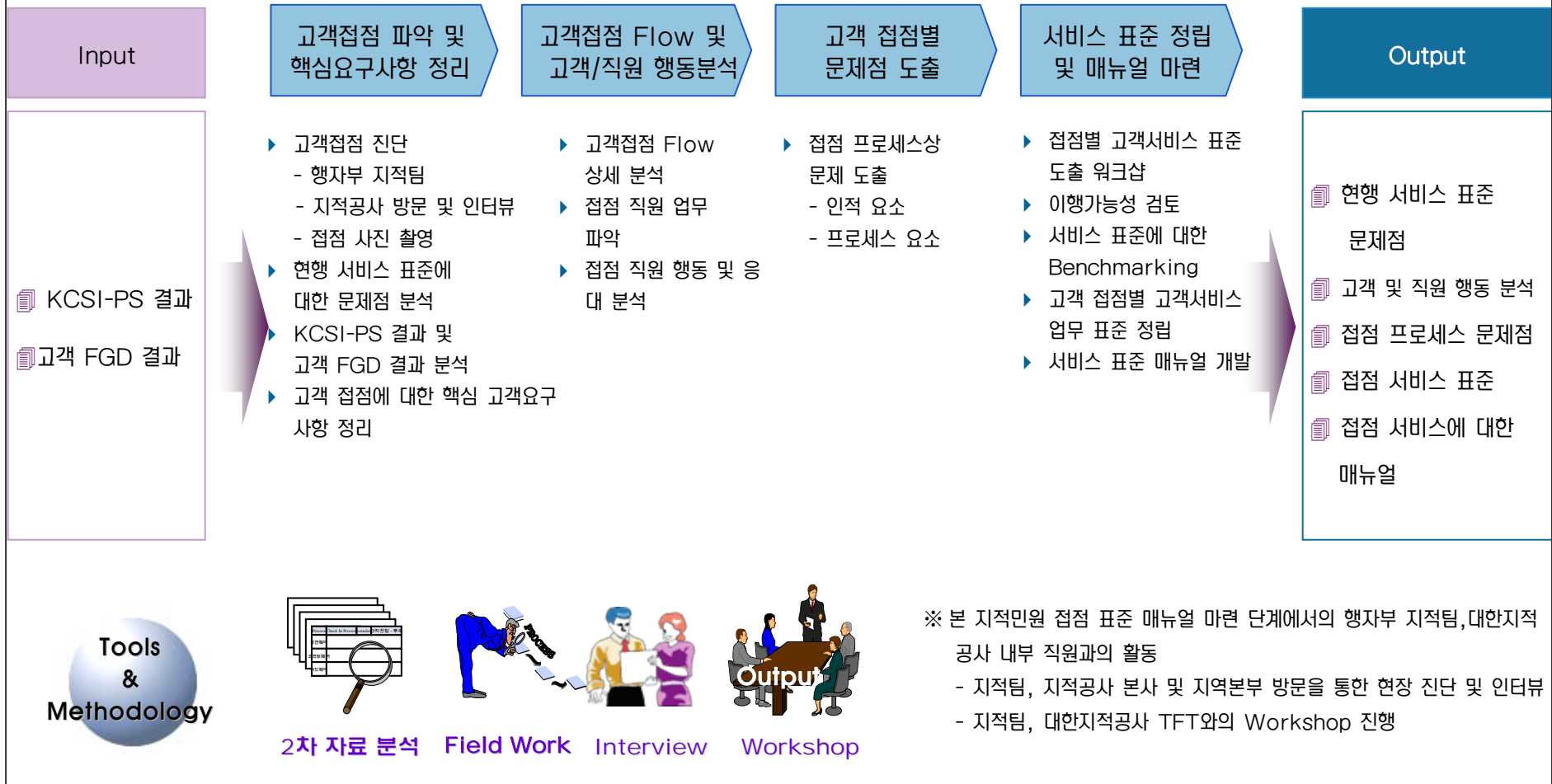
- ◆ To-Be Map 프로세스의 실행상 저해요인중에서 통제가능한 모든 요인을 고려해 설계
- ◆ To-Be Map 프로세스를 가능한 적게 고친 프로세스 Map이 가장 좋은 프로세스를 설계한 것

접점 매뉴얼 수행방법론



수행 프로세스

수행 과업 : 지적민원 접점 표준 매뉴얼 개발



점점 매뉴얼 수행방법론



수행 과업 : 지적민원 점점 표준 매뉴얼 개발

점점 핵심 요구 정리

KCSI-PS

+

고객 FGD

+

CS요소 도출
Workshop

고객요구품질 분석

Example

지점 방문이 쉽다(위치, 영업시간)

상담원과의 전화 연결이 잘된다

상담원과의 대화가 잘된다

문제를 철저히 하고 알아준다

처음 의뢰한 것에서 문제해결이 된다

모든 곳에서 해지가 가능하다

대기시간이 짧다

전산이 빠르고 고장이 없다

불만이나 변경 요청시 신속하게 조치한다

도움이 되는 안내(이벤트, 우수고객기변 등)를 잘한다

신상품 출시 및 서비스변경사항에 대한 고지를 잘한다

접근 용이성

고객인정/책임

문제해결도

업무대응 신속성

정보 제공

점점 매뉴얼 수행방법론



수행 과업 : 지적민원 점점 표준 매뉴얼 개발

점점 핵심 요구 정리

고객요구품질속성	고객요구품질	
신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> 예약확인을 해준다. 위치 및 도로 상황을 정확히 안내해준다 적시에 적위치를 안내해준다 제대로 된 제품을 안내한다 (프로샵) 선택한 제품과 가격을 정확히 체크해준다 정확한 금액을 결제해주면 좋겠다 일관된 서비스를 제공한다. 골프백이 파손되지 않게 다룬다 클럽을 파손되지 않게 다룬다 정확한 공략 지점, 바람, 거리 등에 대해 설명해 준다 	<ul style="list-style-type: none"> 정확한 위치, 거리를 안내해 준다 고객의 능력을 파악하여 적합한 클럽을 받는다. 거리, 핀 위치를 알려준다 적절한 시기에 핀을 뽑아 준다 다음 홀에 대한 설명을 해준다. 출발 준비가 되어 있다. 정확한 클럽 확인 및 청소를 해 준다 주인이 바뀌지 않도록 정확하게 차량에 탑재된다 골프백이 실려있으면 좋겠다.
신속성	<ul style="list-style-type: none"> 신속히 전화 안내를 해준다 신속하게 계산해주면 좋겠다. 신속하게 계산해주면 좋겠다. 	<ul style="list-style-type: none"> 신속한 서빙이 이루어진다 (레스토랑) 음식이 신속히 나온다 (레스토랑) 신속하게 차 키를 찾아주었으면 좋겠다.
편안함	<ul style="list-style-type: none"> 메뉴를 찾기 쉽다 예약(등록,수정, 취소) 절차가 간편하다 강요하지 않는다. 원하는 방법으로 결제할 수 있었으면 좋겠다. 	<ul style="list-style-type: none"> 편하게 들 수 있었으면 좋겠다. (프로샵) 안전에 대한 멘트를 하고 안전하게 운전한다 좋은 느낌을 가지고 떠난다.

점점 매뉴얼 수행방법론

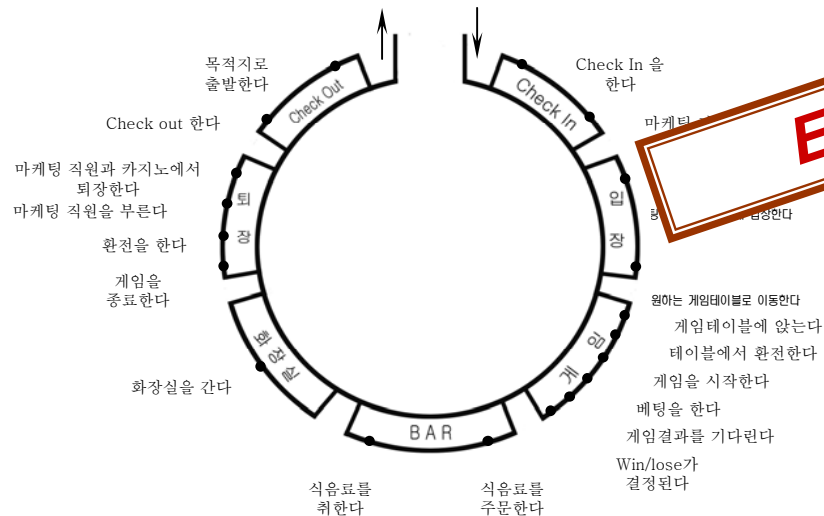


고객 점점 Flow 및 고객/직원 행동 분석

수행 과업 : 지적민원 점점 표준 매뉴얼 개발

점점 서비스 Flow 및 핵심 지원 프로세스 파악

점점 직원 업무파악



Example

종분류		소분류			
콘도 업무	A	콘도 Front 업무	A1. Check in	A2. 주변관광 문의	A3. Check out
	B	F/B	B1. Oak View	B2. 가림	B3. Zex
	C	House Keeping	C1. 퇴실 요청	C2. 객실난방 문의	C3. 물품대여
	D	시설	D1. 시설 고장 접수	D2. 시설 고장 수리	C4. 분실물 문의
골프 업무	E	골프운영	E1. 골프 부킹	E2. Club House 입장	E3. 라운딩 후 Club House 퇴장
			E5. Locker 이용	E6. Pro Shop 이용	E4. Front 입장
	F	F/B	F1. 클럽하우스	F2. Start House	
	G	골프 진행	G1. Tee-off 준비	G2. Play 진행	G3. Play 종료

점점 매뉴얼 수행방법론



수행 과업 : 지적민원 점점 표준 매뉴얼 개발

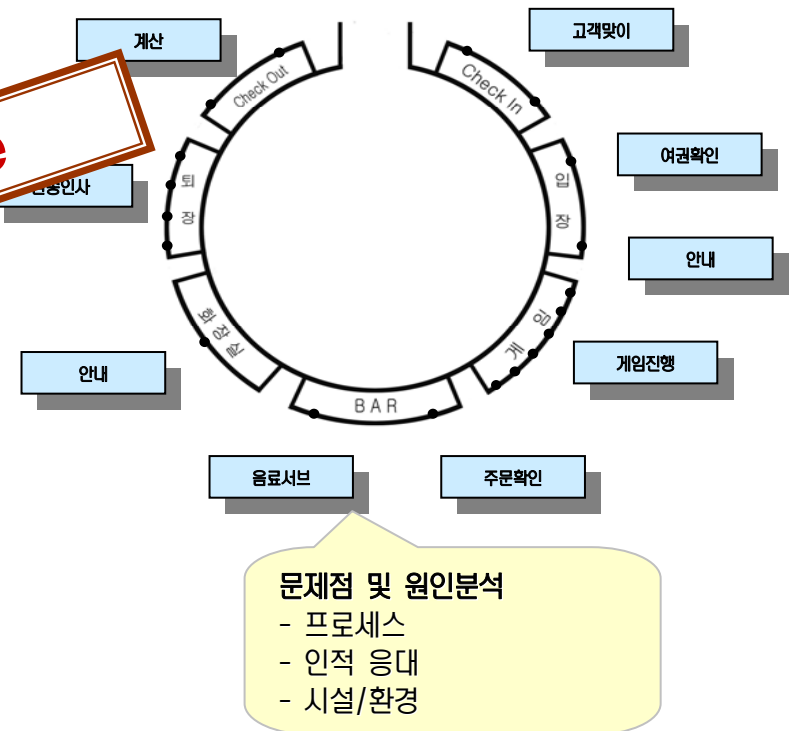
고객 점점별 문제점 도출

점점 직원 행동 및 응대 분석

점점 서비스 수준 영향 요소 및 문제 파악



Example

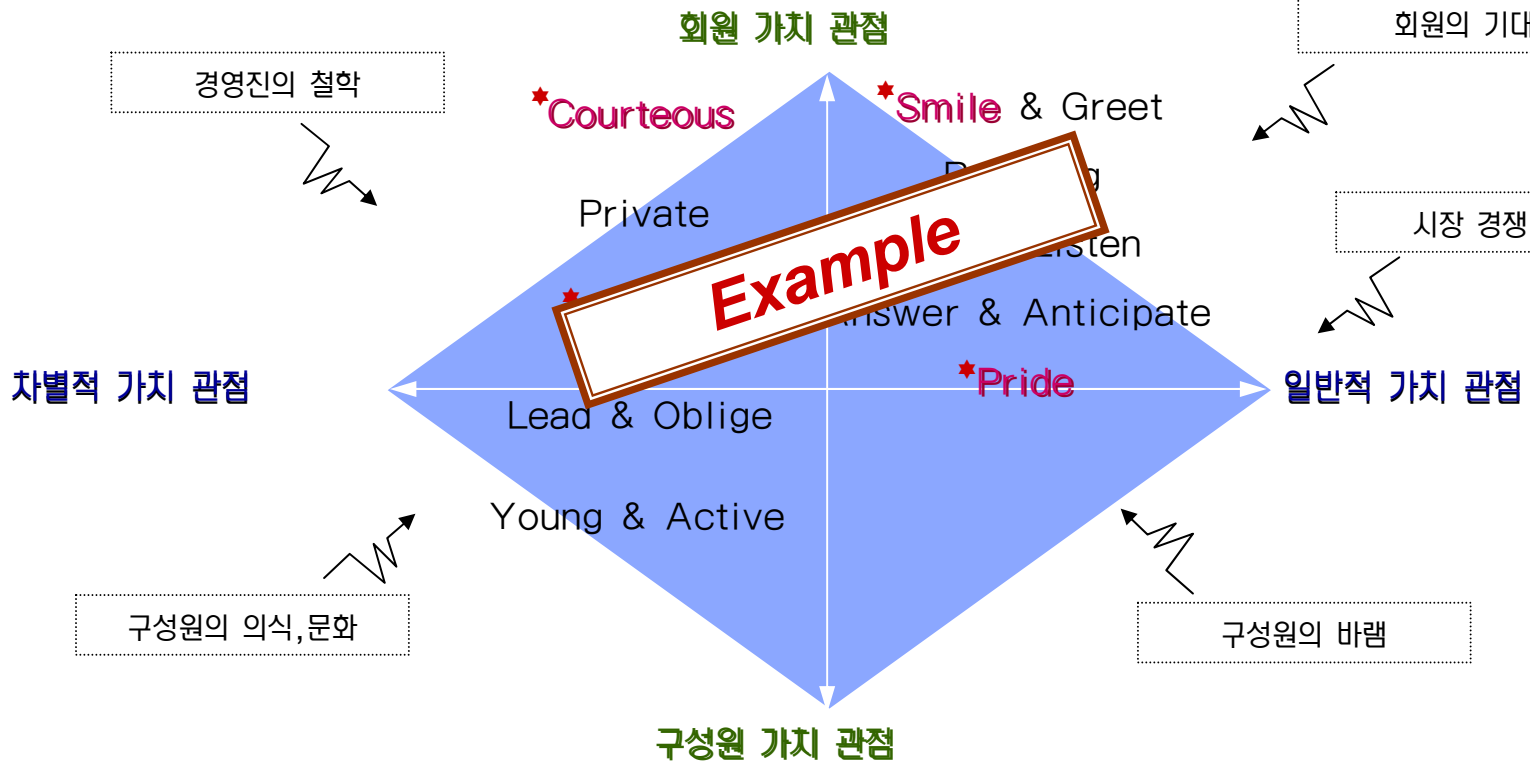


점점 매뉴얼 수행방법론



수행 과제 : 지적민원 점점 표준 매뉴얼 개발

점점 서비스 가치 정의

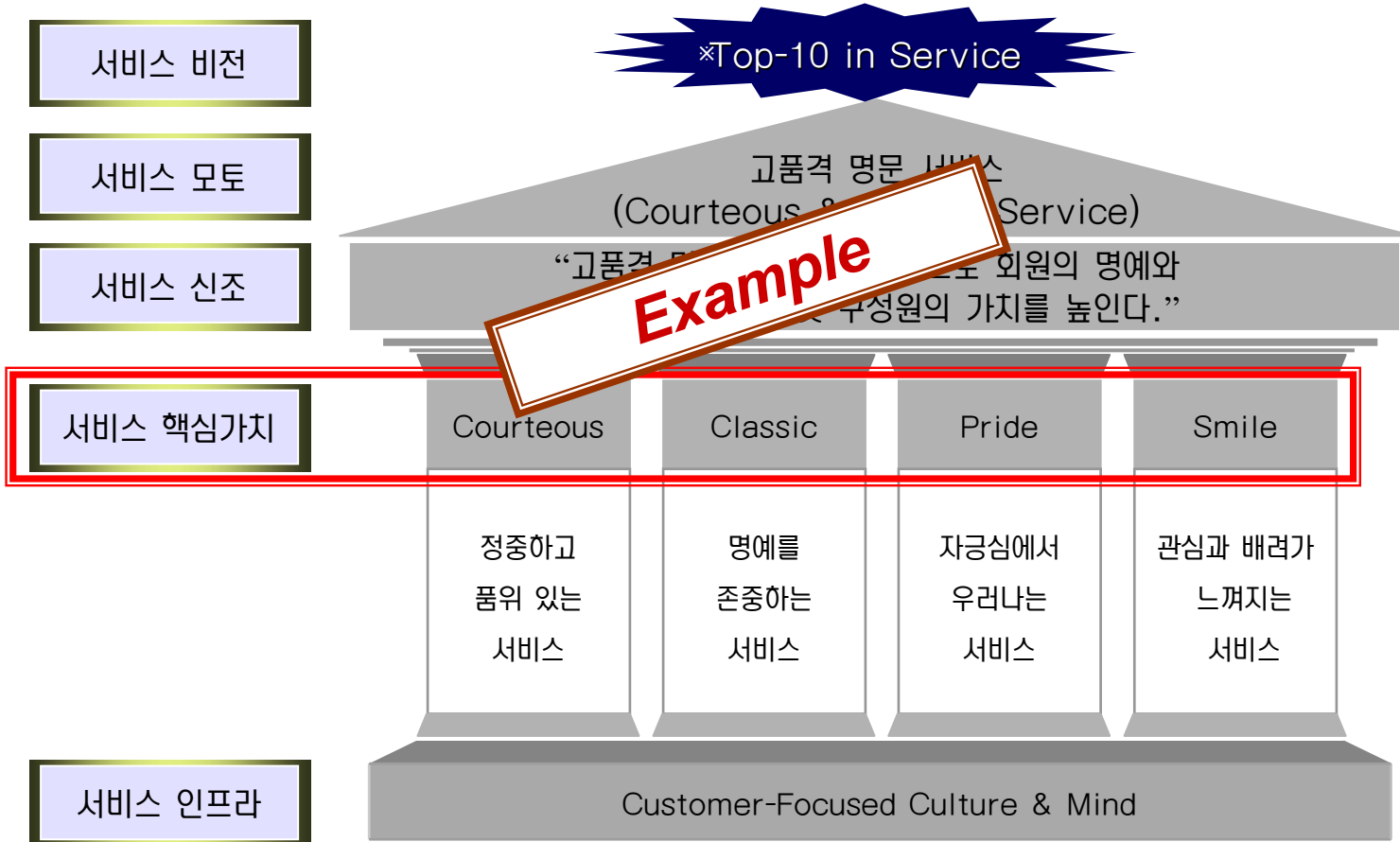


점점 매뉴얼 수행방법론



수행 과업 : 지적민원 점점 표준 매뉴얼 개발

점점 서비스 비전 정립



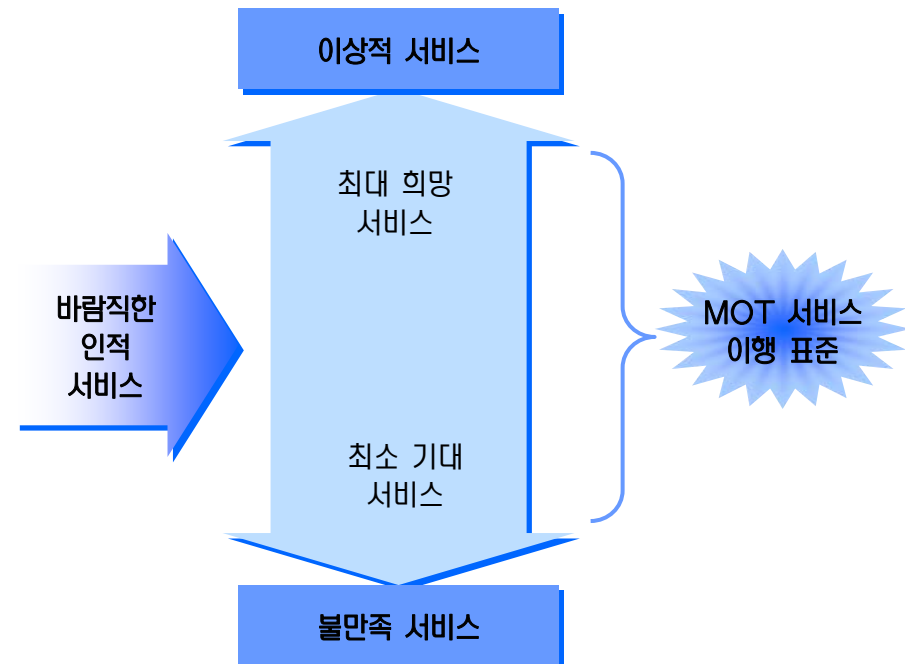
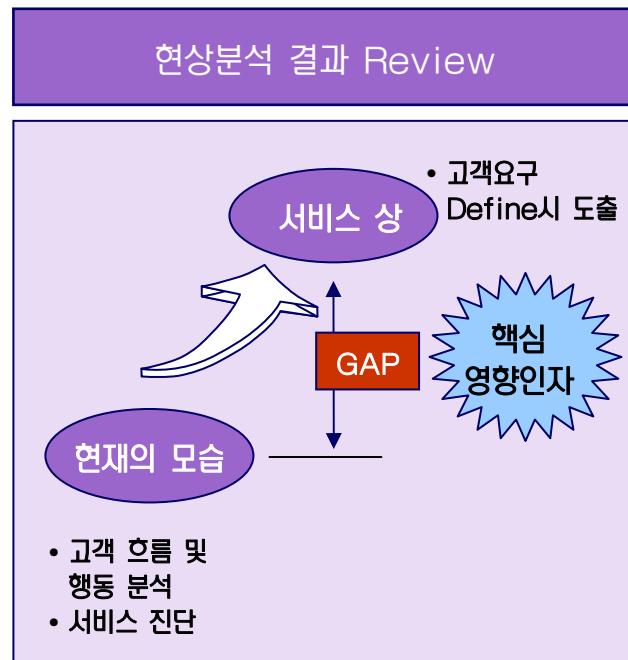
접점 매뉴얼 수행방법론



고객 접점별

서비스 이행 표준 도출

수행 과업 : 지적민원 접점 표준 매뉴얼 개발



점점 매뉴얼 수행방법론



점점별 서비스 표준 정립

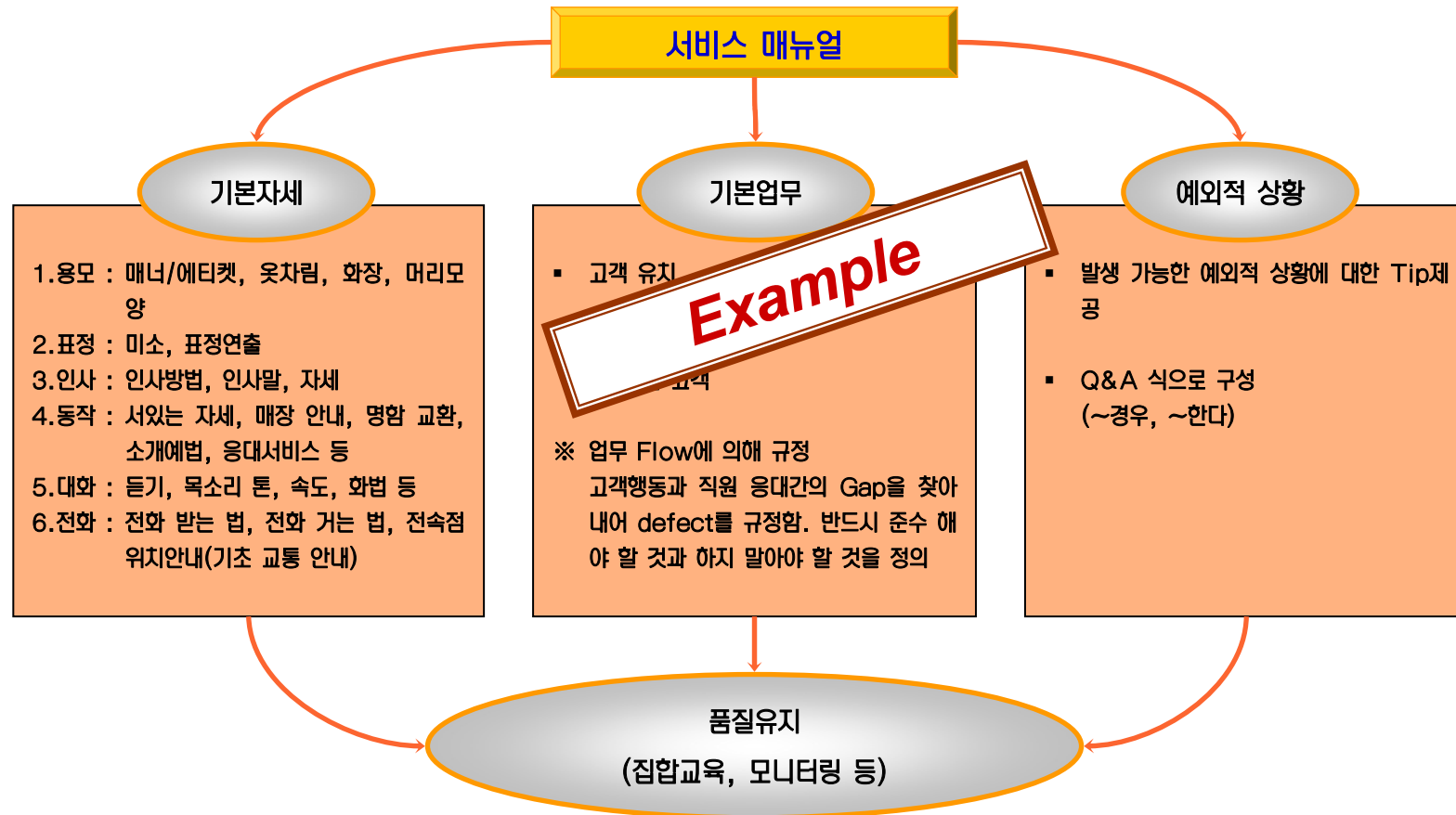
수행 과업 : 지적민원 점점 표준 매뉴얼 개발

점점		CS 응대		Defect
고객행동	직원행동	현수준	표준안	
게임을 시작한다 Cut card를 요청 받는다	카드를 이동하며 Cut card를 요청한다	무표정한 모습으로 고객을 바라보며 cut card를 요청한다	고객이 cut card 할 때, 카드를 잡고, 카드 위에 손을 얹고서 고객과 한 손으로 cut card를 천천히 이동한다. 미소 띤 모습으로 인사한다. "안녕하세요, 잘 부탁드립니다" "감사합니다" "행운을 빕니다"	카드를 너무 빠르게 이동한다 인디케이트 카드를 한 손으로 전달해 준다 Cut card를 요청시 무표정하고 성의 없이 묻는다 Cutting후 아무런 인사가 없다
식음료를 주문한다 테이블에서 주문한다	고객의 주문을 복창 확인한다	고객이 부를 경우 시선만 교차한다 주문내용을 복창하지 않고, "네"라고 대답한다	고객이 부를 경우 밝은 미소, 시선교차와 함께 "네"라고 대답하고, 주문한 내용을 복창 확인한다 "예, 커피 주문하셨습니다" "예, 콜라 갖다 드릴까요?"	무표정하게 다가와 주문을 받는다 귀찮은 듯한 표정으로 주문을 받고 말 없이 가버린다 주문을 해도 못 들은 척 피해버린다
신분을 확인 받는다 여권을 준다	여권을 요청한다	여권을 요청한다	불쾌하지 않도록 자연스럽게 여권을 요청하고, 확인 후 돌려준다 "손님, 실례합니다"	요구한다 확인 후 본인 확인한다



매뉴얼 작성

수행 과업 : 지적민원 점점 표준 매뉴얼 개발



점점 매뉴얼 수행방법론



매뉴얼 작성

수행 과업 : 지적민원 점점 표준 매뉴얼 개발

고객응대매뉴얼

Customer Satisfaction Manual

한국가스안전공사

한국가스안전공사

시설검사 기술검토 담당직원 검사원 내근직원

고객행동 흐름 기술검토 신청을 한다 직원행동 흐름 기술검토 신청을 받는다

고객이 기대하는 것

- ✓ 일정준수가 중요하다.
- ✓ 보완사항 발생 시 1회에 모두 설명(유선, e-mail)한다.
- ✓ 우리공사에서 정한 기간 내에 신속하게 처리한다.
- ✓ 경미한 보완사항은 고객이 제출한 서류에 직접 수정·보완한다.
- ✓ 부득이한 사정으로 처리가 지연될 경우 처리기간 1일전까지 지연사유 및 처리예정시간을 전화 및 안내공문으로 알린다.
- ✓ 민원처리기간이 상당히 소요되는 사항은 반드시 중간처리 상황을 전화 또는 우편으로 알린다.

하지 말아야 할 것

- ✓ 접수지연.
- ✓ 잦은 방문을 요구.(보완사항 때문에)
- ✓ 기술검토 처리 후 결과 미 통보.
- ✓ 사전 통보 없는 기술검토 처리기간 지연.
- ✓ 사전 보완내용에 대해 설명 없이 보완공문 발송.

한국가스안전공사

시설검사 기술검토 담당직원 검사원 내근직원

바람직한 고객응대

● **전화**

- ✓ 감사합니다. 한국가스안전공사 김천철입니다. 무엇을 도와드릴까요?
- ✓ 네~, 000시설 기술검토신청을 원하십니까?
- ✓ 신청하실 수 있는 방법은 기술검토서 3부를 가지고 공사를 방문하시는 방법과 기술검토서 3부를 우편으로 송부하신 후 신청서는 Fax로 보내시고 수수료는 무통장 입금하시는 방법이 있습니다. 고객님의께서 편하신 방법대로 이용하시면 됩니다.
- ✓ 고객님의께서 신청하신 기술검토서 처리는 00일까지이며, 검토 수수료는 000원 입니다.
- ✓ 혹시 다른 의문사항 있으십니까? 의문사항 생기시면 언제든지 연락 주십시오. 저는 김천철입니다.
- ✓ 감사합니다. 좋은 하루(오후/주말/저녁 등) 되십시오.

● **방문**

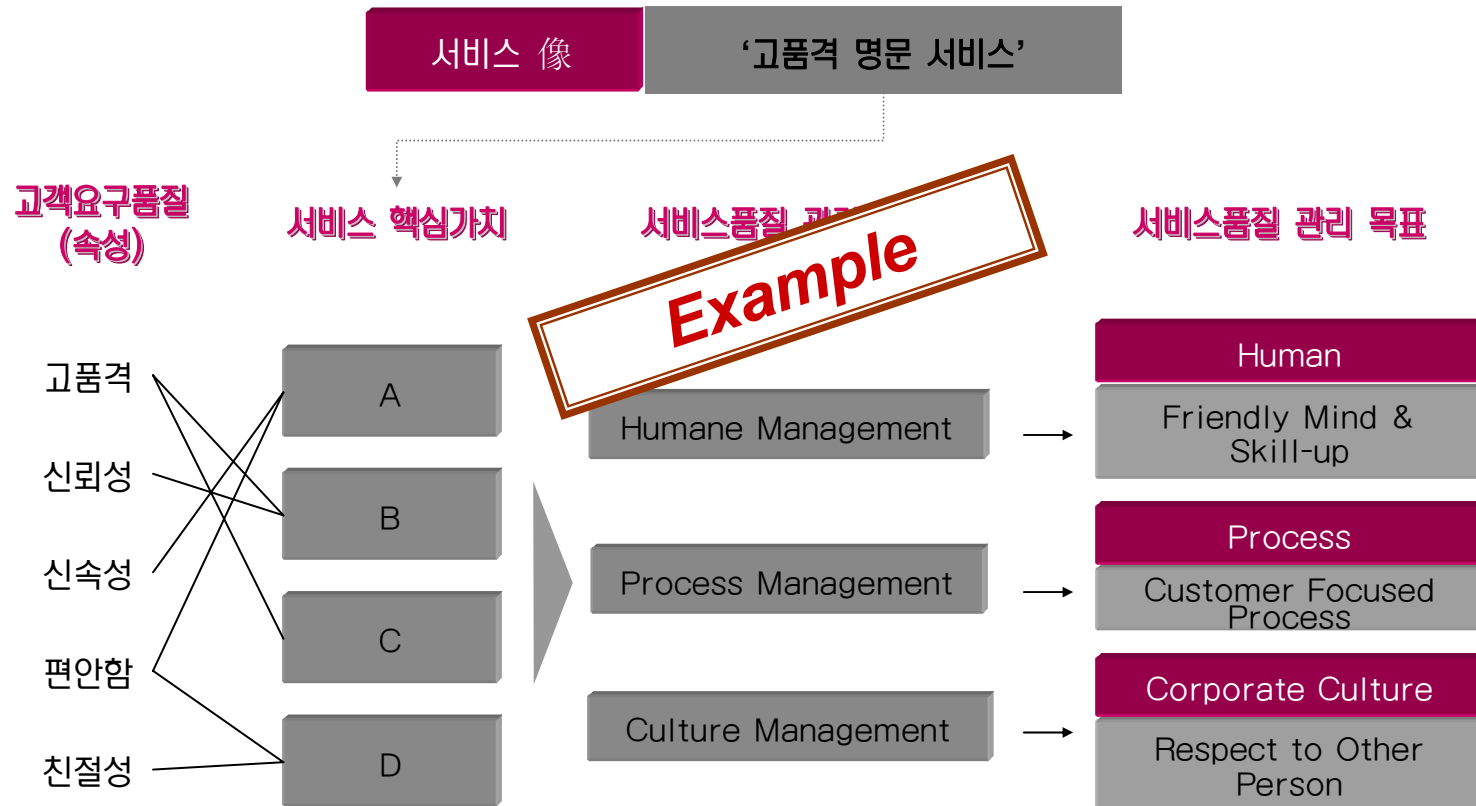
- ✓ 안녕하십니까? 무엇을 도와드릴까요?
- ✓ 네~, 기술검토 신청을 위해서 오셨습니까?
- ✓ 기술검토 신청서는 작성해 오셨습니까?
- (YES) 신청서와 검토 수수료 000원 입니다.
- (NO) 기술검토 신청서 좀 작성해 주십시오.
- ✓ 처리기한은 00일 까지 입니다.
- ✓ 잠시만 기다려 주시면 바로 처리해 드리겠습니다.
- (...처리 후...)
- ✓ 000고객님(선생님/사장님 등) 기술검토 신청이 완료되었습니다.
- ✓ 고객님의께서 신청하신 기술검토서류 담당자는 000입니다. 검사원이 검토가 끝나면 유선으로 결과를 알려 드릴 것입니다.
- ✓ 궁금하신 사항은 더 있으십니까? 돌아가셔서 궁금한 사항이 생기면 저에게 연락 주십시오. 언제든지 상담해 드리겠습니다. 안녕히 가십시오.

점점 매뉴얼 수행방법론



수행 과업 : 지적민원 점점 표준 매뉴얼 개발

서비스 품질관리 체계 구축



고객접점에서 나의 생각은?

차이는 인정한다.

차별엔 도전한다.



원조: 육군사관학교

