

서비스 청사진과 FMEA의 결합에 의한 인터넷 쇼핑물 서비스 실패관리

이혜준* · 이동일**† · 장 용***

* 세종대학교 유통·프랜차이즈 연구소

** 세종대학교 경영학과

*** 세종대학교 대학원 경영학과

Service Failure Management on Internet Shopping Environment by Combining Service Blueprint and FMEA

Hyejun Lee* · Dong Il Lee**† · ZhangYong***

* Institute of Distribution & Franchise, Sejong University

** Department of Business administration, Sejong University

*** Graduate School, Department of Business administration, Sejong University

Key Words : Service Blueprint, FMEA, Service Failure, Customer Complaint, Internet Shopping

Abstract

This paper introduces service failure management on internet shopping environment. The purpose of this study is to find and improve service failure modes at the time of customer's complaint thereby reducing that. To achieve this purpose, this study combines the Service Blueprint which describes the online shopping process and FMEA which finds each encounter of service failures and proposes how to recover them. First of all this study generates internet shopping process using Service Blueprint then matches customer's purchase decision making process and company's service provide process. After this process customer complaint types in real purchasing process are fell in according to their occurrence and more frequently occurred complaint is more risky. Finally 6 Risk Priority Numbers(unfair exchange/return policies, slow response/poor customer service support, purchase arrived later than promised/deliverly service dissatisfaction, dissatisfaction short period to take back/exchange/cancels order, A/S or handle defective item) are extracted and suggest their improvement.

1. 서 론

인터넷 쇼핑은 제품판매업체가 온라인 매체를 통하여 상품이나 서비스를 제공하는 판매형식이다. 실물 거래가 아닌 온라인을 통한 상품 구매행위는 기능상의 편리성, 시간의 단축, 제품 수령의 용이함, 교통복잡성 해소 등의 많은 이점이 있는 반면 제품 품질의 불확실성,

제품 이용 가능 시간 지연, 판매자 불확실성 등의 한계 역시 존재한다. 이와 같이 실물 거래가 아님으로 인해 발생하는 위험 요인들은 고객들의 구매 과정 상 불평 요인이 될 수 있다. 불평을 느낀 고객은 거래와 관계되는 제조업체, 판매상을 대상으로 불평행동을 하는 직접 행동(Voice responses)을 하거나, 친구나 지인을 대상으로 불평 제품에 대한 부정적인 구전을 하는 사적행동(Private responses)을 하거나, 제3의 기관(신문, 소비자보호원, 사법기관 등)에게 불평을 전달하는 제3자 행동(Third party responses) 등을 취하며(Singh, 1988) 이러한 고객의 불평행동은 나아가 고객 이탈로 이어질

† 교신저자 donlee@sejong.ac.kr

※ 이 논문은 2010년도 세종대학교 미래전략연구비 지원에 의한 결과물임

우려가 있다(Chuang, 2007). 그러므로 판매자는 고객의 불평을 감소시키기 위하여 불평을 유발하는 서비스 실패 요인을 관리할 필요가 있다. 소비자가 기업과의 거래에서 경험하게 되는 불평 요인은 제품이 소비자에게 전달되기 직전까지 기업이 운용하는 프로세스 상에서의 문제점을 원인으로 찾을 수 있다. 따라서 소비자의 불평을 최소화시키기 위해 고객의 입장에서 온라인 판매형식의 내재적 특성을 제대로 이해하고 서비스 프로세스 진행 과정에서 고객의 불평이 전체 구매 과정상의 어떤 단계에서 어떤 방식으로 얼마나 빈번히 발생하는지를 살펴보는 것이 필요하다. 고객의 불평 단계를 파악한 후 이를 기업 운용 프로세스에 대응시킨다면 기업의 어떤 활동이 고객의 어떤 불평으로 귀결되었는지 확인할 수 있을 것이다. 이를 위해서는 서비스 프로세스를 일반화시키는 과정이 선행되어야 한다.

서비스 프로세스를 일반화시키는 가장 유용한 방법으로 서비스 청사진을 들 수 있다. 서비스 청사진(Service Blueprint)은 서비스 과정을 일련의 프로세스로 도식화한 것으로 거래 과정을 일목요연하게 표현하는데 유용한 방법이다(Shostack, 1984). 서비스 청사진은 서비스 시스템 전체에 대한 일종의 지도와 같은 것이므로 서비스 과정 전체 및 각 단계별 수행 업무 등을 한 눈에 파악하는데 유용한 도구이다. 서비스 청사진을 통해 고객의 구매 행동 단계에 따른 기업의 단계별 활동에 대한 정리가 가능하며 나아가 고객의 불평이 발생하는 상황에 상응하는 기업의 활동, 즉 서비스 실패 활동이 무엇인지도 파악이 가능하다.

그렇다면 고객의 여러 불평 유형에 따른 기업의 서비스 실패 요인 중 우선적으로 개선되어야 할 요인은 무엇인가? 이는 FMEA(Failure Mode and Effect Analysis)를 통해 분석 가능하다. FMEA는 기업의 제품이나 서비스 제공 과정에서 소비자의 불평을 유발시킬 수 있는 서비스 실패 요인 중 위험도가 높은 요인을 도출하여 이에 대한 개선 또는 제거를 통해 소비자의 불평을 최소화시키는 것을 의미한다.

따라서 서비스 청사진과 FMEA의 결합을 통해 일반화된 서비스 프로세스 상에서 서비스 실패 단계를 파악하고 이에 대한 위험 우선 순위(RPN, Risk Priority Number)를 도출한 후 순위가 높은 요인에 대한 개선 방안을 모색하는 것이 가능할 것이다.

그러므로 본 연구의 궁극적인 목적은 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓의 서비스 실패 요인을 구조적으로 파악하여 서비스를 개선하는 방안을 모색하는 것이며 이를 위

해 서비스 청사진을 통하여 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓의 서비스 프로세스를 분석하고, 소비자가 온라인 거래에서 느낄 수 있는 불평 유형을 검토하여 이를 서비스 청사진에 결합하는 방법으로 서비스 실패 요인(Failure Mode)을 찾아 중요도가 높은(위험 우선 순위가 높은) 실패 요인의 원인과 결과를 규명하는 것이다.

연구 목적을 달성하기 위해 먼저 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓의 서비스 청사진을 개발하고 이를 업계 실무자 FGI를 통해 검증한다. 다음으로 제3자 기관에 등록된 실제 온라인 불평 피해 사례 분석을 통해 온라인 거래 상에서 발생하는 불평 유형을 정리한 후, 이를 서비스 청사진에 결합하여 서비스 실패 요인을 도출한다. 마지막으로 도출된 서비스 실패 요인 중 개선 우선 순위가 높은 요인들에 대하여 실패의 원인과 결과를 분석하도록 한다.

2. 이론적 배경

2.1 서비스 청사진

서비스 청사진(Service Blueprint)은 Shostack (1984)에 의해 처음 제시된 개념으로 서비스 프로세스를 서비스가 전달되는 절차나 메커니즘 또는 활동들의 흐름으로 도식화 하는 것을 의미한다. 서비스 청사진은 서비스 과정 전체를 도식화한 것으로 서비스의 관계자들이 서비스 전반에 대해 포괄적으로 이해할 수 있도록 서비스 시스템 전체를 묘사한 그림이나 지도로 볼 수 있다(조미나, 신서영, 2006; Bitner et al., 2008; Shostack, 1984; Shostack, 1987).

서비스 청사진은 서비스 프로세스를 이차원적 그림으로 나타낸다. 가로축은 서비스 이용고객과 서비스 제공자의 행동의 전후 관계를 표시하며, 세로축은 행동이 이루어지는 서로 다른 장소를 구분하고 행동이 이루어지는 장소 간에는 선으로 구분한다. 일반적으로 서비스 청사진은 고객과 기업 간의 직접적인 상호작용이 발생하는 상호작용선(Line of interaction), 고객에게 보이는 활동과 보이지 않는 활동을 구분하는 가시선(Line of visibility), 서비스를 지원하는 활동과 종업원의 후방 활동을 구분하는 내부적 상호작용선(Line of internal interaction), 실행선(Line of implementation) 등 4개의 가로선에 의해 5개로 구분된 주요 행동 영역(Key action area)로 구성된다. 서비스 청사진의 주요 행동 영역(Key action area)은 다음과 같다.

첫째, 고객 행동(Customer actions)은 서비스의 구매, 소비, 평가 단계에서 고객이 직접 수행하는 활동으로 서비스 청사진의 전 과정은 고객의 행동을 순서대로 나타내며, 이에 따라 다른 구성요소들의 행위가 표현된다. 일반적으로 고객의 행동은 가로선에 표시되며 고객 행동이 무엇이나에 따라 타 구성요소의 행위가 창조되거나 후방에서 지원하는 형태가 된다. 일반적으로 오프라인에서의 소비자의 구매 의사결정 단계는 구매 욕구 인식→정보 탐색→대안평가→구매결정→구매 후 행동의 순서로 이루어진다(Kotler and Keller, 2006). 이 과정을 온라인 구매 과정에 적용시키면, 구매 욕구 인식 과정에서 제품을 인지하고 다음으로 정보 탐색을 위해 제품 정보 수집 및 판매 사이트 회원가입을 거쳐 구매결정 과정에서 제품을 결제하고 배송된 제품을 인수한 후 제품의 사용여부에 대한 최종 구매 결정 후 제품의 구매 후기 등을 구매 사이트에 구전하는 등의 구매 후 행동을 행하게 된다. 따라서 온라인 쇼핑 과정에서의 고객 행동은 제품인지→제품 정보 수집/판매 사이트 회원가입→구매결정→제품배송→제품인수→최종결정으로 정리할 수 있을 것이다.

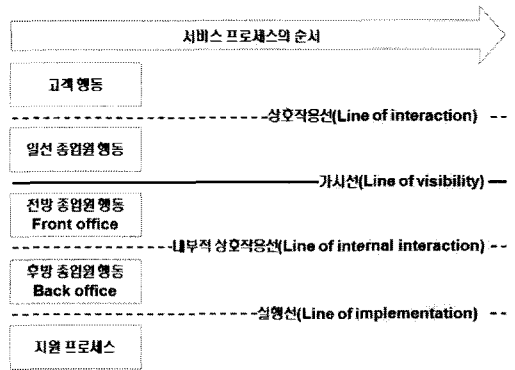
둘째, 일선 종업원의 행동(Onstage/Visible contact employee actions)은 고객의 눈에 가시적으로 보이는 종업원의 활동을 의미하며, 고객 행위와 일선 종업원의 행동은 상호작용선으로 연결되고, 전체 서비스 프로세스의 결과물이 표현되어 고객의 가시선 위에 나타난다.

셋째, 후방 종업원의 행동(Backstage/Invisible contact employee actions)은 고객에게 직접 보이지는 않지만 일선 종업원의 행동을 지원하는 행동으로 가시선 밑에서 표시되며 Front office와 Back office가 구분된다. 일선 종업원의 행동과 후방 종업원의 행동은 인터넷 쇼핑물의 사업 운영 프로세스로 볼 수 있으며 인터넷 쇼핑의 경우 일선 종업원의 행동은 웹페이지 자체로 대체하게 된다.

마지막으로 지원 프로세스(Support process)는 서비스를 전달하는 종업원을 지원하기 위한 내부적 서비스를 의미한다(이유재, 2004; Bitner et al., 2008). 인터넷 쇼핑에서의 지원 프로세스는 홈페이지 제작 지원 업체, 온라인 결제 시스템 제공 업체, 배송 대행 업체 등의 활동이 해당된다.

서비스 청사진은 종업원들로 하여금 자신이 하는 일과 전체 서비스와의 관계를 파악할 수 있도록 하여 종업원들의 고객 지향적 사고를 고양시킬 수 있으며, 서비스 활동의 흐름에서 취약한 실패 요인을 확인하여 점

진적 품질 개선의 주요 목표로 삼을 수 있다. 또한 외부 고객과 종업원 사이의 상호 작용선을 통해 고객이 자신이 경험하는 서비스 품질을 지각하게 하여 이를 서비스 설계에 반영하는 것이 가능하며, 서비스 각 요소의 원가, 이익 등 투입 및 산출물 확인 및 평가가 가능하다. 또한 합리적인 서비스 설계를 가능하게 하고, 각 부서간의 업무 영역을 명확하게 구분하는 등의 장점을 가지고 있다(이유재, 2004).



<그림 1> 서비스 청사진의 구성

2.2 지각된 품질과 온라인 불평

지각된 품질(Perceived quality)은 소비자가 주관적으로 인식하는 제품에 대한 전반적인 판단으로 특정 제품의 속성이 다른 제품과 차이가 있을 것이라는 주관적인 인식을 의미한다(Zeithaml, 1988). 소비자는 이용하는 모든 제품 및 서비스 등에 대하여 주관적인 기준으로 품질을 평가한다. 따라서 소비자는 제품 자체에 대한 평가 뿐만 아니라 구매 과정 전반에 걸쳐 기업이 제공하는 서비스의 품질을 평가하게 된다. 온라인 쇼핑의 경우 소비자는 구매하는 제품 자체에 대한 평가 뿐 아니라 웹페이지를 통해 제품을 검색하고 주문, 결제 과정 및 배송, 상담원의 서비스까지 모든 과정에 걸쳐 품질을 평가한다. 이 과정에서 소비자가 지각하는 품질이 만족스럽지 못한 서비스 단계에서 불평이 발생하게 된다. 따라서 소비자의 불평 유형은 소비자가 구매 과정의 어느 단계에서 불만을 가지느냐에 따라 구분이 가능하다. 그러므로 소비자 불평은 기업이 제공하는 서비스 과정 상에서의 실패에서 기인하는 것으로 볼 수 있다.

오프라인 상에서의 서비스 실패와 관련된 기존 연구에서는<표 1> 서비스나 제품의 전달 과정에서의 실패, 종업원의 고객 응대 과정에서의 실패, 종업원의 고객

<표 1> 오프라인 거래에서의 불평 유형

연구자	구분	불평 유형
Kelley et al (1993)	서비스나 제품의 전달 과정에서의 실패	정책 실패, 느린/이용할 수 없는 서비스, 시스템 비용, 포장 오류, 재고 미보유, 제품 손상, 개조 및 수리, 잘못된 정보
	종업원의 고객 응대 과정에서의 실패	주문/요청, 고객 실수
	종업원의 고객 응대 태도 실패	지불 가격 책정 오류, 종업원의 부적절한 서비스, 종업원의 주의 미비
Estelami (2000)	제품	제품 결함, 제품이 마음에 들지 않음, 적당하지 않은 제품(크기 등), 배송 중 손상, 적합하지 않은 제품(비호환성), 디자인 나쁨, 배송 중 분실, 배송 기간 지연, 결제 오류, 잘못된 제품 배송(주문 오류)
	서비스	서비스 실패, 계산착오, 일정착오(예약오류), 느린 서비스, 가격책정, 종업원의 부적절한 행동, 만족스럽지 못한 수리, 수리 중 제품 손상, 주문 미대응, 더 이상 서비스가 필요없음

응대 태도 실패 등으로 구분하여 고객의 불평 유형을 탐색하거나(Kelley et al., 1993), 기업이 고객에게 제공하는 유형 재화인 제품과 무형 재화인 서비스의 측면

에서 각각 서비스 실패 요인을 제시하였다(Estelami, 2000). 이와 같은 오프라인 거래 상의 고객 불평 유형은 크게 제품 관련 불평과 고객 응대 관련 불평으로 구

<표 2> 온라인 거래에서의 불평 유형

연구자	구분	불평 유형
Gregg and Scott(2008)	제품 인수	판매자로부터 결제 정보 미제공, 판매자의 재고 미보유, 미배송, 배송 지연, 배송비 과청구, 택배 포장 허술, 배송 오류(잘못된 장소로 배송)
	제품	제품 정보 미표기, 제품 품질 저하, 주문하지 않은 제품 배송, 주문 내용과 다른 제품 배송, 제품 품질 저하, 배송 중 제품 고장, 암시장 제품 유통
	교환/환불	교환/환불 거절, 부분 환불, 제3자 집단을 통한 불평 수리
	커뮤니케이션	느린/무응답, 상담원 불친절, 부적절한 대응
장영혜, 박명호 (2005)	서비스 제공시스템 관련	제품결함, 배송지연, 재고부족, 쇼핑물 설계의 복잡성, 검색부족
	거래과정 관련	부정확한 정보제공, 과장광고, 대금결제에 어려움, 반품/환불의 어려움
	서비스 제공자의 대응 관련	서비스 제공자의 불친절 및 부적절한 반응
Holloway and Beatty (2003)	배송 관련 문제	배송 지연, 미배송, 주문과 다른 제품 배송, 배송 중 제품 파괴
	웹사이트 디자인 문제	사이트 내 검색 문제, 사이트 내 부정확한 제품 정보 제시, 사이트 내 정보 불충분, 사이트 내 제품 리스트 부정확
	고객 서비스 문제	고객 서비스 제공 불충분, 기업과의 커뮤니케이션 불충분, 불공정한 교환 정책, 불명확한 교환 정책
	지불 관련 문제	신용카드 요금 초과 지불, 웹사이트 내 구매 과정 혼란, 지불 과정 어려움, 제품 품질 문제, 고객의 제품 품질 불만족
	안전 관련 문제	신용 카드 사기, 거래처 미표시, 개인 정보(이메일 주소) 공개

분할 수 있다. 온라인 거래에 있어서도 오프라인 거래에서 발생하는 제품과 관련된 불평이 발생할 것이며 더불어 제품에 대한 직접적인 판단 없이 제품을 구매하게 되는 온라인의 특성 상 제품의 불확실성으로 인해 발생하는 불평 유형들이 추가될 것임을 예상할 수 있다. 또한 고객 응대 관련 불평의 경우 온라인 거래에서는 웹사이트가 고객의 직접 응대를 담당하게 되므로 웹사이트의 이용과 관련된 불평이 발생할 것이며, 거래 과정에서의 문의사항에 대한 상담원들의 대응이 고객 응대 관련 불평과 유사한 형태로 발생할 수 있을 것이다. 그리고 온라인 거래의 경우 주문 후 제품이 소비자에게

배송되는 과정이 추가되므로 이 과정에서 불평이 발생할 것임을 알 수 있다. 온라인 거래에서의 불평 유형은 <표 2>에 제시되어 있다. Gregg and Scott(2008)는 온라인 옥션 판매자에 대한 불평 유형 연구에서 제품 인수 관련, 제품 관련, 교환/환불 관련, 커뮤니케이션 관련의 네 가지 구분을 통해 불평 유형을 제시하였으며 장영혜, 박명호(2005)는 인터넷 쇼핑물에서의 구매 과정 상의 불평 유형으로 서비스 제공시스템 관련, 거래 과정 관련, 서비스 제공자의 대응 관련의 세 가지를 기준으로 불평 유형을 분류하였다. Holloway and Beatty (2003)는 온라인 소매(online retailing)의 서비스 실패

<표 3> 서비스 단계별 실패 요인

고객 행동	소비자 불평 유형
제품인지	<ul style="list-style-type: none"> • 제품정보 오기 • 검색, 조회, 링크 지연 • 사이트속도 불만 • 과대광고 인지
제품 정보 수집 판매 사이트 회원가입	<ul style="list-style-type: none"> • 상담원 정보력 및 전문성결여 • 구매접수절차의 복잡함으로 인한 소비자 미흡
구매결제	<ul style="list-style-type: none"> • 제품정보, 배송문의에 대한 상담원 전문성, 친절도 • 무이자, 할인권, 쿠폰, 적립금, 사은품, 경품 등 부가서비스 불만족 • 개인정보관리보호 및 결제 시스템 불안 • 충동구매 후 취소 시 처리지연
제품배송	<ul style="list-style-type: none"> • 배달누락 및 분실 • 주문 전/후 교환/취소요구 시 늦은 대응 • 배송처/배송시간/지정배송 요청 시 늦은 대응 • 배송기간 지연 및 배송방법 불만족 • 부정확한 배송안내 • 배송(설치)기사의 불친절 • 인수 전 제품 재확인 시 응대 불만족 • 요청사항 불이행
제품인수	<ul style="list-style-type: none"> • 제품품질 불만족 • 교환/반품/환불/A/S시 접수 불편 및 처리지연 • 제품파손 • 신속한 업무처리 및 고객응대 불친절 • 사기행위 • 운영중단, 폐쇄, 연락 불가
최종결정	<ul style="list-style-type: none"> • 단순 제품불만족 • 타사와 가격비교 시 불만족 • 품질하자 발견 시 처리 불만족 • 사후서비스 미비 • 구매 후 취소/교환/반품기간 불만족 • 신속한 업무처리 및 고객응대 불만족 • 책임 전가 • 교환 및 반품 조건 불만족

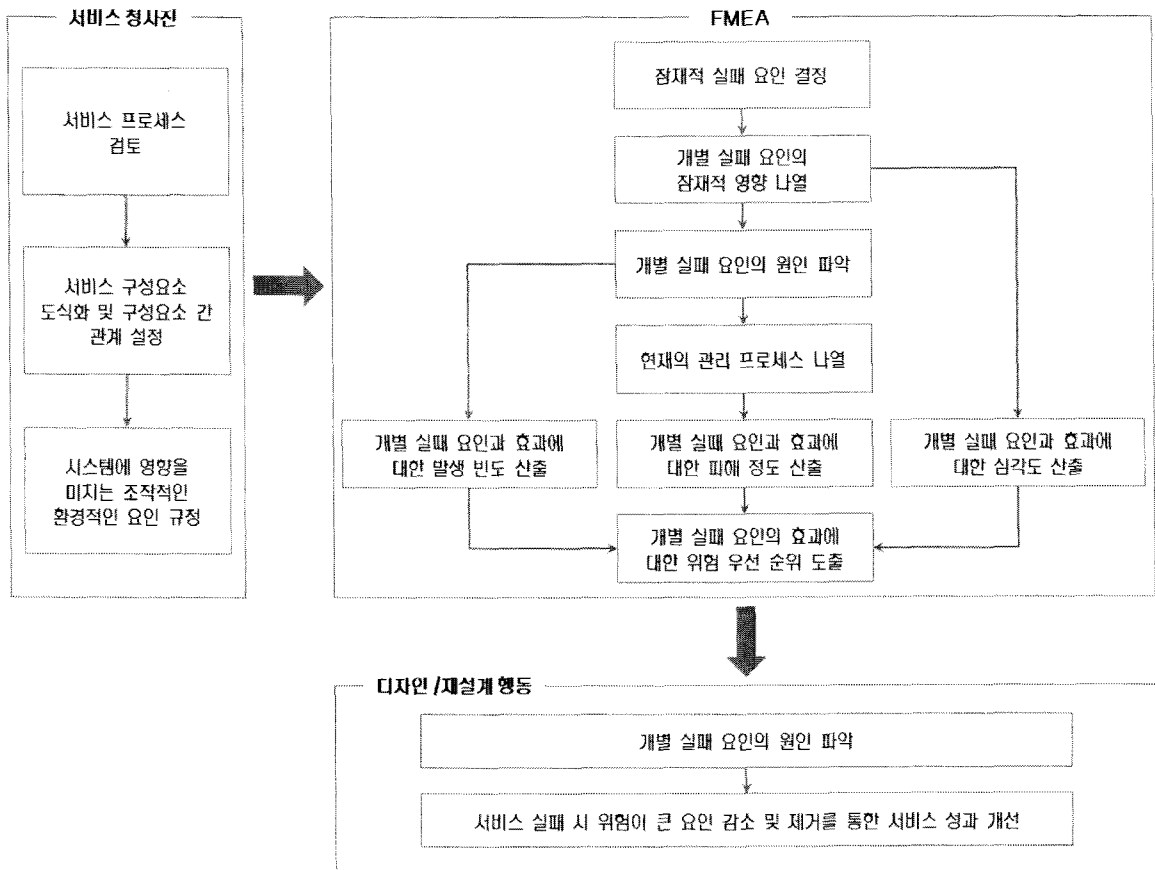
요인과 회복에 관한 연구에서 온라인 상에서의 고객 불평 유형으로 배송문제, 웹사이트 디자인 문제, 고객 서비스 문제, 지불관련 문제, 보안 관련 문제 등을 언급하였다.

일반적인 불평 유형 관련 연구에서는 불평의 유형을 유사한 카테고리 별로 구분하여 제시하였으나, 본 연구에서는 서비스 청사진 내에서 고객의 불평을 유발시킬 수 있는 단계를 파악하기 위하여 온라인을 통한 제품 구매 단계를 기준으로 각각의 불평 유형을 재분류하였다. 제품 구매 단계별 불평 유형을 정리하면 <표 3>과 같다.

2.3 FMEA

FMEA(Failure Modes and Effect Analysis)란 제품 혹은 서비스 제공 과정에서 소비자의 불평을 유발할 수 있는 잠재적인 서비스 실패 요인(Failure Mode)을 파악하고, 이것의 제거를 통해 발생 가능한 소비자의 불

평을 최소화하는 것을 의미한다(Chung, 2007). 초기 FMEA는 다양한 기술적인 분야에서 시스템 오류의 원인을 밝히기 위해 사용된 분석 방법이었으나, 근래에는 서비스 제공 과정에 있어 서비스 실패의 단계를 파악하기 위해서도 많이 활용되고 있다(Franceschini and Galetto, 2001). FMEA는 서비스의 실패가 발생할 수 있는 단계를 파악하게 함으로써 서비스 실패가 일어날 가능성이 있는 단계를 예측하고 이를 예방하는데 도움이 된다(Carbone and Tippet, 2004). FMEA는 서비스 프로세스에 대한 흐름(Flow)을 일반화하고, 잠재적인 실패 요인들을 나열하여 이들 실패 요인들의 위험 우선 순위를 파악하는 순으로 분석이 진행된다(Yu and Kurwa, 2002). 위험 우선 순위(RPN, Risk Priority Number)는 불평 유형 각각에 대하여 불평의 심각도(Severity rating, 얼마나 심각한 수준의 불평인가), 발생정도(Occurrence rating, 얼마나 자주 발생하는 불평인가), 불평 탐지 가능성(Detection rating, 불평을 감지해 낼 가능성이 얼마나 되는가)의 5개 척도를 평가한



<그림 2> 서비스 프로세스와 FMEA (Chung, 2007)

후 이 세 가지 기준의 곱으로 산출한다. 따라서 RPN이 가장 높게 나타난 불평 유형이 우선 개선되어야 할 실패 요인임을 알 수 있다(Carbone and Tippett, 2004; Chung, 2007; Franceschini and Galetto, 2001; Yu and Kurwa, 2002).

Chung(2007)은 이와 같은 FMEA를 서비스 청사진과 결합시켜 서비스 단계에서의 실패 요인을 도출하고자 하였다. FMEA 시 가장 우선적으로 행해지는 것은 서비스의 흐름을 일반화시키는 것이므로 서비스 청사진은 FMEA의 첫 단계인 서비스 흐름 일반화를 가시적으로 도식화하는 데 활용될 수 있으며 서비스 청사진을 통해 도식화된 서비스 흐름의 각 단계에 실패 요인을 배치하여 실패 발생 가능성이 높은 단계를 보다 효율적으로 표현할 수 있다. 그리하여 FMEA의 위험 우선 요인에 대한 분석과 더불어 이에 대한 가시적인 표현까지 가능하게 된다<그림 2>.

그러므로 본 연구에서는 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓의 서비스 프로세스를 청사진으로 표현하여 각 단계별로 고객의 불평 유형, 즉 서비스 실패 요인을 찾아 이에 대한 우선 개선 요인을 검토하는 방법으로 소비자의 불평을 최소화시킬 수 있는 방향을 모색하도록 한다.

3. 연구방법

본 연구의 궁극적인 목적은 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓의 서비스 실패 요인을 구조적으로 파악하여 서비스 개선 방안을 모색하는 것이다. 이를 위하여 먼저 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓의 서비스 청사진을 구성한 후, 표적집단면접법(FGI, Focus Group Interview)을 통해 구성된 청사진의 적합성을 검증하였다. 다음으로 실제 온라인 상에서 발생하는 불평 내용을 코딩하여 불평의 유형을 확인하고 마지막으로 서비스 청사진 상에서 불평이 발생하는 단계인 실패 요인을 도출하여 불평 관리 방안을 모색하였다. 구체적인 연구의 실행 방법은 다음과 같다.

- 1) 서비스 청사진 작성
- 2) FGI 를 통해 서비스 청사진 검증
- 3) 실제 온라인 상에서의 불평 유형 검토
- 4) 서비스 청사진 내에서 불평 유형 결합
- 5) 개별 불평 유형의 위험 우선 순위 도출
- 6) 위험 우선 순위가 높은 불평 유형의 원인 및 개선 방향 탐색

먼저 앞서 이론적 배경에서 언급한 작성 방법을 기준으로 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓의 서비스 청사진을 구성하였다. 「전자상거래 등에서의 소비자보호에 관한 법률」에 의하면 통신판매업은 재화 또는 용역의 판매에 관한 정보를 제공하고 소비자의 청약에 의하여 재화 등을 판매하는 업태를 지칭하며, 통신판매 중개는 사이버몰의 이용을 허락하거나 거래 당사자간의 통신판매를 알선하는 행위를 말한다. 일반적으로 전자의 사업형태를 행하는 사업자를 인터넷 쇼핑물, 후자를 오픈마켓으로 지칭한다. 두 사업형태는 중개업자의 유무에 따라 서비스 프로세스에 차이가 보이므로 서비스 청사진도 구분하여 작성될 필요가 있다.

서비스 청사진은 작성자의 서비스 프로세스에 대한 관찰 및 전문적인 지식에 의해 주관적으로 구성되므로 이에 대한 객관성 검증은 업계 실무자들의 판단에 의해 이루어질 수 밖에 없다. 따라서 본 연구에서는 인터넷 쇼핑물 및 오픈마켓 실무자들의 평가를 통해 도출된 서비스 청사진의 적합성 여부를 판단하도록 한다.

FGI 는 (사)한국온라인쇼핑협회 회원사의 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓에 해당하는 업태를 가진 기업 중 인터뷰 참여 의사를 밝힌 기업을 대상으로 진행하였다. 직접적인 인터뷰 참여자는 서비스 프로세스에 대한 전반적인 이해를 갖추고 있어야 하므로 상품기획, 구입, 가공, 상품진열, 판매촉진 등에 대한 결정권을 가지고 있어 소비자에게 제공되는 제품의 기획부터 제공까지 전 단계에 걸쳐 관여하는 MD(MerchanDiser)로 한정하였다. 또한 여러 제품군의 MD를 포괄하여 작성된 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓의 서비스 청사진을 일반화시켜 평가할 수 있도록 하였다.

이와 같은 기준을 바탕으로 선발된 인터넷 쇼핑물(롯데닷컴, CJ오쇼핑, 롯데홈쇼핑)과 오픈마켓(인터파크, 지마켓, 옥션)의 가구, 가전, 스포츠용품, 유아용품, 의료기기 등의 MD를 대상으로 FGI를 실시하였으며 구체적인 연구 설계는 <표 4>와 같다.

<표 4> FGI 연구 설계

구분	참석자	일시
인터넷 쇼핑물	롯데닷컴, CJ오쇼핑, 롯데홈쇼핑	2008년 8월 28일(금) 오후 4~5시 30분
오픈마켓	이베이 지마켓, 이베이 옥션, 인터파크	2008년 8월 28일(금) 오후 2~3시 30분

면접 내용은 인터넷 쇼핑몰, 오픈마켓의 전반적 사업 구조 확인, 서비스 프로세스 단계 검토, 각 단계별 세부 구조 검토, 연구자가 제시한 서비스 청사진 평가 등으로 이루어졌다.

다음으로, 인터넷 쇼핑몰과 오픈마켓의 불평 유형을 파악하기 위하여 소비자의 불평사항 신고가 가장 많이 접수되는 인터넷 상담 사이트인 한국 소비자원, 서비스 평가 비교 포털 사이트, 소비자가 만드는 신문, 서울특별시 전자상거래 센터, 소비자 시민, 소비자 안정 등 6개 사이트의 소비자 고발 게시판에 실려 있는 2001년부터 2008년까지의 600개의 소비자불평 상담사례를 대상으로 표본을 추출하였다. 표본 추출은 다양한 분야를 포함할 수 있도록 편의 표본 추출법(Convenience sampling)을 이용하였다. 인터넷 쇼핑몰 소비자불평 신고사례 325건, 오픈마켓 소비자 불평 신고사례 102건을 대상으로 추출하였다. 이와 같은 과정을 통해 추출된 불평 유형에 대하여 2명의 대학생이 인터넷 쇼핑 시 제품 구매 단계 중 어떤 단계인지, 구체적인 불평 유형

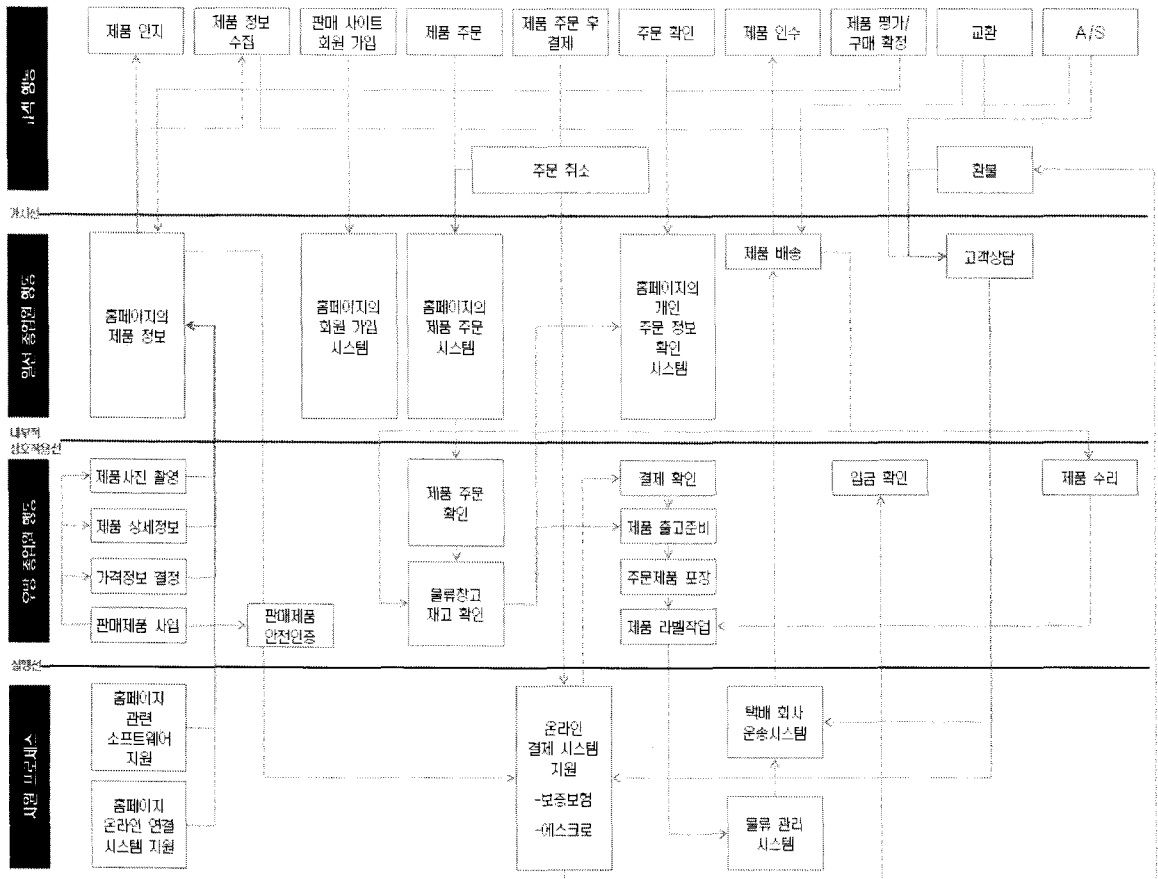
은 무엇인지에 대하여 <표 3>의 서비스 단계별 실패 요인을 기준으로 코딩하였다. 코딩 3일 후 서로 코딩한 내용을 바꾸어 검토하게 함으로써 코딩의 신뢰성을 확보하였다.

마지막으로, 서비스 청사진에 고객의 불평 유형을 결합하는 방식으로 FMEA를 구성하여 불평 관리 방안을 모색하였다.

4. 연구결과

4.1 서비스 청사진

인터넷 쇼핑몰의 경우, 인터넷을 통해 고객의 행동이 이루어지므로 고객을 직접 대면하는 일선 종업원의 행동이 인터넷이라는 매체로 대체되어 홈페이지에서 고객이 대면하게 되는 페이지 각각이 오프라인에서의 일선 종업원의 행동과 동일한 역할을 수행하는 것으로 볼 수 있다. 그러므로 인터넷 쇼핑몰의 서비스 청사진은



<그림 3> 인터넷 쇼핑물의 서비스 청사진

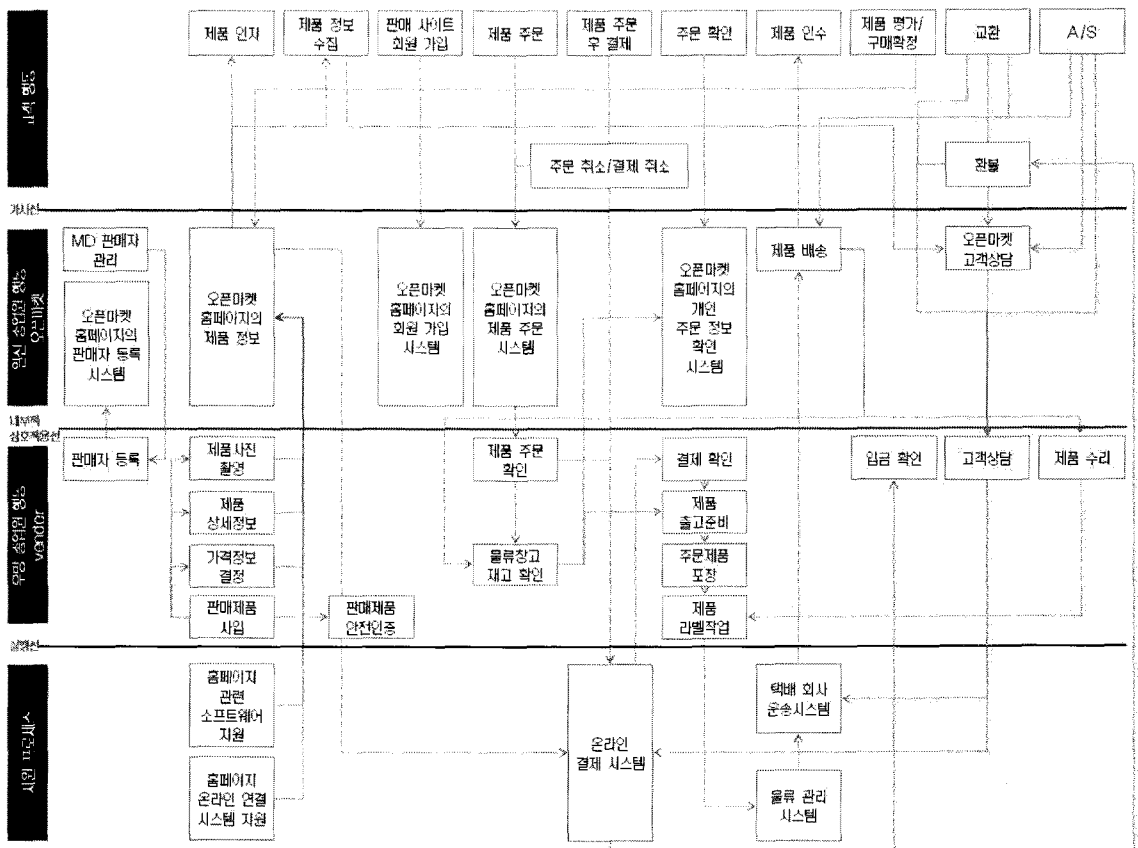
고객 행동과 일선 종업원 행동, 후방 종업원 행동, 지원 프로세스의 4개의 영역으로 구성된다. 또한 인터넷 쇼핑몰은 후방 종업원 행동에 있어 Front office와 Back office의 행동 구분이 모호하므로 이를 하나의 영역으로 나타낸다.

인터넷 쇼핑몰에서의 고객행동을 세분화시키면, 제품인지 단계, 제품 정보 수집 단계, 판매 사이트 회원 가입 단계, 제품 주문 단계, 주문 후 결제 단계, 주문 취소 단계, 주문 확인 단계, 제품 인수 단계, 제품 평가/구매 확정 단계, 교환/환불 단계, 제품 A/S 단계 등으로 볼 수 있다. 인터넷 쇼핑몰의 홈페이지는 오프라인에서의 일선 종업원 행동을 수행하여 홈페이지의 제품 정보 페이지 내용을 통해 제품을 소개하고, 회원 가입 시스템을 통해 고객이 개인정보를 입력할 수 있도록 지원하며, 제품 주문 시스템으로 주문 내역을 확인할 수 있도록 한다. 후방 종업원 행동 영역에서는 판매할 제품을 사입한 후 홈페이지의 제품 등록을 위한 상품기술서 작성 및 제품 사진 촬영 등의 작업을 수행하며, 주문 접수

시 배송을 위한 준비를 한다. 지원 프로세스로 결제 시스템이나 물류 관리, 택배 운송 시스템 등 기타 업체의 지원을 받게 된다<그림 3>.

오픈마켓 서비스 청사진의 경우에는 소비자가 오픈마켓 홈페이지에서의 상호작용을 통해 구매행동을 하므로 일선 종업원 행동을 오픈마켓의 홈페이지가 수행하게 되며, 후방 종업원 행동 영역에서는 벤더가 오픈마켓에서의 판매를 위한 행동을 수행한다. 오픈마켓에서의 고객행동은 온라인 쇼핑몰과 동일하며 오픈마켓 서비스 청사진의 전체적인 구조는 인터넷 쇼핑몰과 유사하나 벤더와 오픈마켓 MD와의 관계, 판매자 등록 단계 등이 추가됨을 알 수 있다<그림 4>.

업체 실무자를 대상으로 서비스 단계의 누락이나 오류 사항 등 인터넷 쇼핑몰과 오픈마켓 서비스 청사진의 적합성 여부에 대하여 평가한 결과, 면접 참가자들은 제시된 서비스 청사진이 비교적 정확하게 서비스 프로세스를 묘사한 것으로 평가하였다. MD의 담당 제품군에 따라 일부 특수한 단계가 있는 경우가 있었으나 서



<그림 4> 오픈마켓의 서비스 청사진

비스 프로세스를 일반화시켰을 경우 그림 3, 그림 4와 같이 서비스 청사진이 구성되는 것으로 결론지어졌다. 따라서 도출된 서비스 청사진에 불평 유형을 결합시켜 서비스 실패 단계를 도출하는 것이 가능하였다.

4.2 온라인 불평행동

온라인 구매 과정에서 소비자의 불평 유형은 서비스 청사진의 제품 구매 단계에 따라 구분하였다.

사례 분석 결과 인터넷 쇼핑몰 325건, 오픈마켓 102건으로 총 427건의 불평 유형이 추출되었다. 인터넷 쇼핑몰과 오픈마켓의 경우 소비자의 불평 유형에 있어 통계적인 차이를 보이고 있지 않았으며, 이는 소비자 입장에서 어떤 사업형태와의 거래에서 불평이 발생하였는지 보다 어떤 서비스 단계에서 불평이 발생하였는지에 초점이 맞춰져 있으므로 납득할만한 것으로 볼 수 있다. 따라서 온라인 불평 유형은 두 사업형태를 구분하지 않고 포괄하여 파악하도록 한다.

구체적인 불평 유형 분석에 앞서 온라인에서 제품을 구입하는 소비자의 주요 불평 발생 품목을 확인한 결과 패션/의류가 가장 높게 나타났다. 패션/의류 품목은 온라인 상에서의 거래량이 가장 많은 품목으로 이에 따른 불평 발생 빈도가 높은 것을 알 수 있다. 다음으로 발생 빈도가 높은 품목은 가전/통신기기, 각종 서비스 등이다($\chi^2=3.390, p=0.998$).

<표 5> 온라인 쇼핑 주요 불평 품목

	인터넷쇼핑몰	오픈마켓	합계
패션/의류	36.6%	37.3%	36.8%
가전/통신기기	16.9%	16.7%	16.9%
각종 서비스	10.8%	11.8%	11.0%
생활용품	9.2%	9.8%	9.4%
컴퓨터 주변기기	8.0%	7.8%	8.0%
화장품	4.6%	3.9%	4.4%
스포츠	2.2%	1.0%	1.9%
여행/예약서비스	1.2%	2.0%	1.4%
유아/아동용품	1.5%	1.0%	1.4%
서적	1.2%	1.0%	1.2%
식음료/식품	0.9%	2.0%	1.2%
사무용품	0.6%	1.0%	0.7%
S/W	0.6%	0.0%	0.5%
음반/비디오	0.6%	0.0%	0.5%
기타	4.9%	4.9%	4.9%
합계	100.0%	100.0%	100.0%

<표 6> 제품 구매 행동 단계별 불평 유형 비중

	인터넷 쇼핑몰	오픈마켓	합계
제품인지	5.5%	4.9%	5.4%
제품 정보 수집/ 판매 사이트 회원가입/ 제품 주문	0.6%	-	0.5%
제품 주문 후 결제/ 주문 확인	5.2%	6.9%	5.6%
제품배송	16.6%	10.8%	15.2%
제품인수	12.0%	5.9%	10.5%
제품평가/구매확정	60.0%	71.6%	62.8%
합계	100.0%	100.0%	100.0%

다음으로 제품 구매 행동 단계별로 불평 유형의 비중을 비교한 결과, 제품평가/구매확정 단계에서의 불평 유형이 62.8%로 가장 높으며, 다음으로 제품배송 관련 15.2%, 제품인수 관련 10.5%, 제품 주문 후 결제/주문 확인 관련 5.6%, 제품인지 관련 5.4% 등의 순으로 나타났다. 제품 정보 수집/판매 사이트 회원가입/제품 주문 단계의 경우 불평 비중이 0.6%로 매우 낮게 나타나 사이트 이용과 관련된 불평은 거의 없는 것을 알 수 있다($\chi^2=7.200, p=0.206$). 다른 단계에 비해 제품평가/구매확정 단계의 불평 비중이 높은 것으로 보아 온라인을 통한 구매 과정에서 제품의 불확실성으로 인해 발생하는 고객 불평의 비중이 얼마나 높은지 확인할 수 있다.

보다 세부적으로 제품 구매 행동 단계별로 세부 불평 유형을 살펴보면 <표 7>과 같다.

먼저, 제품인지 단계에서는 제품정보 오기(65.2%)와 과대광고 인지(34.8%)에 대한 불평이 나타났다($\chi^2=0.615, p=0.433$).

제품 정보 수집/판매 사이트 회원가입/제품 주문 단계에서는 인터넷 쇼핑몰에서 상담원 정보력 및 전문적 응대서비스 미흡, 구매접수절차의 복잡함으로 인한 소비자 미흡에 대한 불평이 나타났다.

제품 주문 후 결제/주문 확인 단계에서는 제품정보, 배송문의에 대한 상담원 전문성, 친절도(59.1%), 개인 정보보호 미흡 및 결제시스템 불안(27.3%), 무이자, 할인권, 쿠폰, 적립금, 사은품, 경품 등 부가서비스 불만족(9.1%), 총동구매 후 취소 시 처리지연(4.5%) 등에 대한 불평 유형이 언급되어 특히 상담원과 관련된 부분과

<표 7> 제품 구매 행동 단계별 세부 불평 유형

구매 행동 단계	세부 불평 유형	인터넷 쇼핑몰	오픈마켓	전체	합계
제품인지	제품정보 오기	61.1%	80.0%	65.2%	100%
	과대광고 인지	38.9%	20.0%	34.8%	
제품 정보 수집/ 판매 사이트 회원가입/ 제품 주문	상담원 정보력 및 전문적 응대서비스 미흡	50.0%	-	-	100%
	구매접수절차의 복잡함으로 인한 소비자 미흡	50.0%	-	-	
제품 주문 후 결제/ 주문 확인	제품정보, 배송문의에 대한 상담원 전문성, 친절도	68.8%	33.3%	59.1%	100%
	개인정보보호 미흡 및 결제시스템 불안	12.5%	67.0%	27.3%	
	무이자, 할인권, 쿠폰, 적립금, 사은품, 경품 등 부가서비스 불만족	12.5%	-	9.1%	
	충동구매 후 취소 시 처리지연	6.3%	-	4.5%	
제품배송	배송기간 지연 및 배송 방법 불만족	68.5%	54.5%	66.2%	100%
	부정확한 배송안내	13.0%	18.2%	13.8%	
	주문 전/후 교환/취소 요구 시 늦은 대응	3.7%	9.1%	4.6%	
	배송(설치)기사의 불친절	3.7%	9.1%	4.6%	
	배달누락 및 분실	3.7%	-	3.1%	
	배송처/배송시간/지정배송 요청 시 늦은 대응	3.7%	-	3.1%	
	요청사항 불이행	1.9%	9.1%	3.1%	
	인수 전 제품 재확인 시 응대 불만족	1.9%	-	1.5%	
	사기행위	35.1%	50.0%	37.2%	
제품인수	교환/반품/환불/A/S시 접수 불편 및 처리지연	21.6%	33.3%	23.3%	100%
	운영중단, 폐쇄, 연락불가	21.6%	-	18.6%	
	제품품질 불만족	8.1%	16.7%	9.3%	
	신속한 업무처리 및 고객응대 불친절	10.8%	-	9.3%	
제품평가/ 구매확정	제품파손	2.7%	-	2.3%	100%
	교환 및 반품 조건 불만족	25.4%	27.8%	26.1%	
	신속한 업무처리 및 고객응대 불만족	18.5%	26.4%	20.7%	
	구매 후 취소/교환/반품 기간 불만족	18.0%	8.3%	15.3%	
	사후서비스 미비	14.3%	9.7%	13.0%	
	품질하자 발견 시 처리 불만족	9.5%	13.9%	10.7%	100%
	단순 제품 불만족	6.9%	6.9%	6.9%	
	책임 전가	4.2%	6.9%	5.0%	
	타사와 가격비교 시 불만족	3.2%	-	2.3%	

<표 8> 제품 구매 행동 단계별 세부 불평 유형의 개선 우선 순위

구매 행동 단계	RPN	세부 불평 유형	인터넷 쇼핑몰	오픈마켓	전체
제품평가/구매확정	R1	교환 및 반품의 조건 불만족	15.2%	20.0%	16.3%
제품평가/구매확정	R2	신속한 업무처리 및 고객응대 불만족	11.1%	19.0%	13.0%
제품배송	R3	배송기간 지연 및 배송 방법 불만족	11.7%	6.0%	10.3%
제품평가/구매확정	R4	구매 후 취소/교환/반품 기간 불만족	10.8%	6.0%	9.6%
제품평가/구매확정	R5	사후서비스 미비	8.5%	7.0%	8.2%
제품평가/구매확정	R6	품질하자 발견 시 처리 불만족	5.7%	10.0%	6.7%
제품평가/구매확정	-	단순 제품 불만족	4.1%	5.0%	4.3%
제품인수	-	사기행위	4.1%	3.0%	3.8%
제품인지	R7	제품정보 오기	3.5%	4.0%	3.6%
제품 주문 후 결제/주문 확인	R8	제품정보, 배송문의에 대한 상담원 전문성, 친절도	3.5%	2.0%	3.1%
제품평가/구매확정	-	책임 전가	2.5%	5.0%	3.1%
제품인수	R9	교환/반품/환불/A/S시 접수불평 및 처리지연	2.5%	2.0%	2.4%
제품배송	R10	부정확한 배송안내	2.2%	2.0%	2.2%
제품인지	R11	과대광고 인지	2.2%	1.0%	1.9%
제품인수	-	운영중단, 폐쇄, 연락불가	2.5%	-	1.9%
제품 주문 후 결제/주문 확인	R12	개인정보보호 미흡 및 결제시스템 불안	0.6%	4.0%	1.4%
제품평가/구매확정	-	타사와 가격비교 시 불만족	1.9%	-	1.4%
제품인수	-	제품 품질 불만족	0.9%	1.0%	1.0%
제품인수	R13	신속한 업무처리 및 고객응대방법 미흡	1.3%	-	1.0%
제품배송	R14	주문 전/후 교환/취소 요구 시 늦은 대응	0.6%	1.0%	0.7%
제품배송	R15	배송(설치)기사의 불친절	0.6%	1.0%	0.7%
제품 주문 후 결제/주문 확인	-	무이자, 할인권, 쿠폰, 적립금, 사은품, 경품 등 부가서비스 만족	0.6%	-	0.5%
제품배송	R16	배달누락 및 분실	0.6%	-	0.5%
제품배송	R17	배송처/배송시간/지정배송 요청 시 늦은 대응	0.6%	-	0.5%
제품배송	R18	요청사항 불이행	0.3%	1.0%	0.5%
제품 정보 수집/판매 사이트 회원가입/제품주문	R19	상담원 정보력 및 전문적 응대서비스 미흡	0.3%	-	0.2%
제품 정보 수집/판매 사이트 회원가입/제품주문	-	구매접수절차의 복잡함으로 인한 소비자 미흡	0.3%	-	0.2%
제품 주문 후 결제/주문 확인	R20	충동구매 후 취소 시 처리 지연	0.3%	-	0.2%
제품배송	R21	인수 전 제품 재확인 시 응대 불만족	0.3%	-	0.2%
제품인수	R32	제품과손	0.3%	-	0.2%
합계			100.0%	100.0%	100.0%

* 위 표의 RPN은 위험 우선 순위를 나타내며 다음 장의 서비스 단계별 실패 요인 도식화 시, 각 불평 유형의 약자로 표기한다.

개인정보보호와 관련된 부분에서의 불평이 높은 것을 알 수 있다($\chi^2=6.746, p=0.080$).

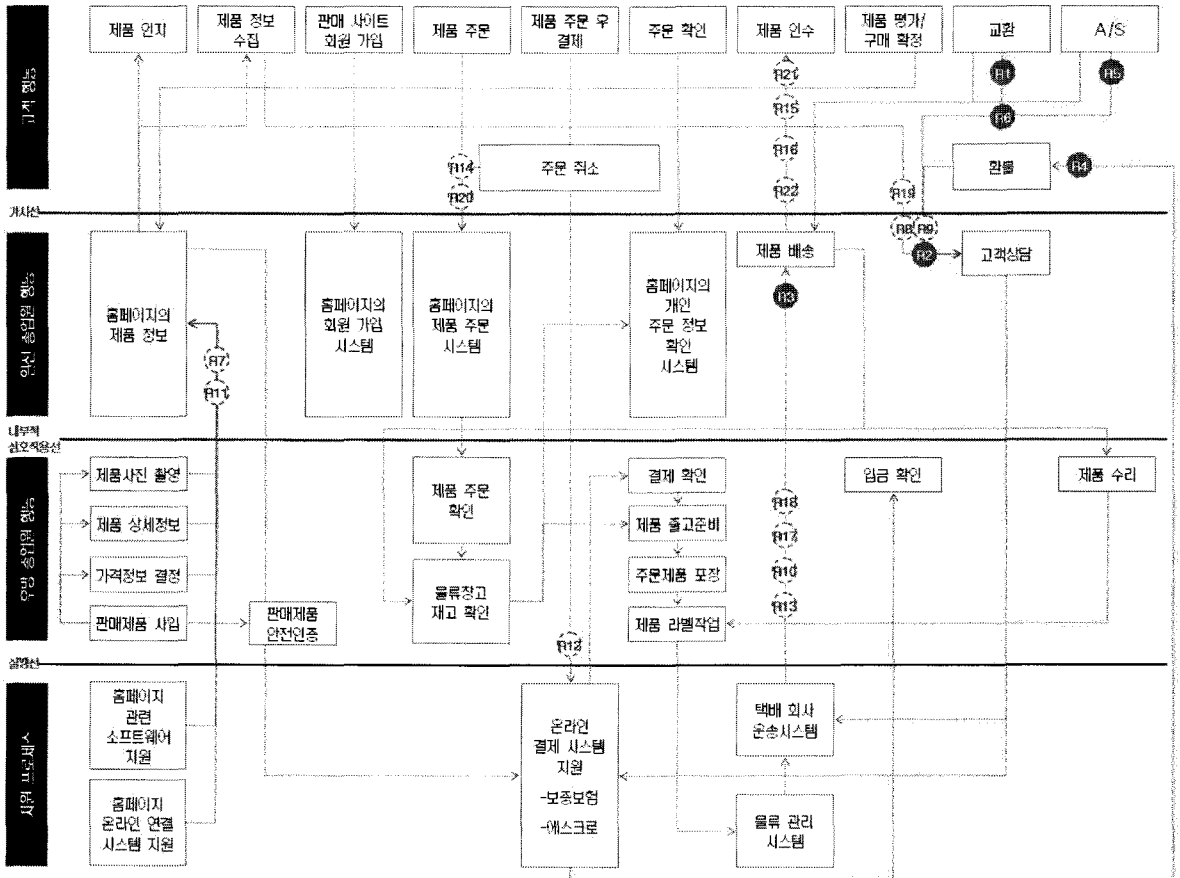
제품배송 단계에서는 배송기간 지연 및 배송 방법 불만족 66.2%, 부정확한 배송안내 13.8%, 주문 전/후 교환/취소 요구 시 늦은 대응 4.6%, 배송(설치)기사의 불친절 4.6%, 배달누락 및 분실 3.1%, 배송처/배송시간/지정배송 요청 시 늦은 대응 3.1%, 요청사항 불이행 3.1%, 인수 전 제품 재확인 시 응대 불만족 1.5%로 불평 유형이 나타나 배송기간 지연 및 배송 방법 불만족 항목에 대한 불평이 가장 높았다($\chi^2=4.174, p=0.760$).

제품인수 단계는 사기행위 37.2%, 교환/반품/환불/A/S시 접수 불편 및 처리지연 23.3%, 운영중단, 폐쇄, 연락불가 18.6%, 제품품질 불만족 9.3%, 신속한 업무처리 및 고객응대 불친절 9.3%, 제품과손 2.3% 등의 불평이 언급되었으며, 사기행위와 관련된 불평이 가장 높게 나타났다($\chi^2=3.126, p=0.681$).

마지막으로 불평의 비중이 가장 높은 제품평가/구매

확정 단계에서는 교환 및 반품 조건 불만족 26.1%, 신속한 업무처리 및 고객응대 불만족 20.7%, 구매 후 취소/교환/반품 기간 불만족 15.3%, 사후서비스 미비 13.0%, 품질하자 발견 시 처리 불만족 10.7%, 단순 제품 불만족 6.9%, 책임 전가 5.0%, 타사와 가격비교 시 불만족 2.3% 등이 나타나 제품 관련 불평과 고객응대와 관련된 불평의 비중이 높게 나타났다($\chi^2=9.662, p=0.209$).

Chung(2007)을 비롯한 기존 연구에서는 불평 유형의 위험 우선 순위를 파악하기 위해 불평의 심각도, 발생정도, 불평 탐지 가능성을 현장 관리자가 평가하도록 하였다. 그러나 이와 같은 평가 방법은 평가자의 주관에 따라 차이가 있으므로 불평 유형의 실질적 중요도를 반영하는 데에는 어느 정도 한계가 있다. 그러므로 본 연구에서는 제 3자 기관에 실제로 등록된 불평 유형의 발생 빈도를 기준으로 하여 발생 빈도가 높은 순으로 개선 우선 순위를 도출한다.



<그림 5> 온라인 쇼핑몰의 FMEA

개선 우선 순위 도출을 위해 온라인 상에서의 제품 구매 행동 단계별로 발생한 세부 불평 유형을 모두 종합하여 발생 빈도를 기준으로 정리한 결과<표 8>, 제품 평가/구매확정 단계의 교환 및 반품의 조건 불만족의 불평 빈도가 가장 높게 나타나(16.3%) 개선 우선 순위가 가장 높은 것으로 밝혀졌다. 다음으로 발생 빈도가 높은 불평 유형은 신속한 업무처리 및 고객응대 불만족(13.0%), 배송기간 지연 및 배송 방법 불만족(10.3%), 구매 후 취소/교환/반품 기간 불만족(9.6%), 사후서비스 미비(8.2%), 품질하자 발견 시 처리 불만족(6.7%) 등으로 나타났다. 발생 빈도가 비교적 높은(5% 이상) 불평 유형의 대부분이 제품평가/구매확정 단계에서 나타나고 있어 이 단계의 개선이 우선시 되는 것을 알 수 있다.

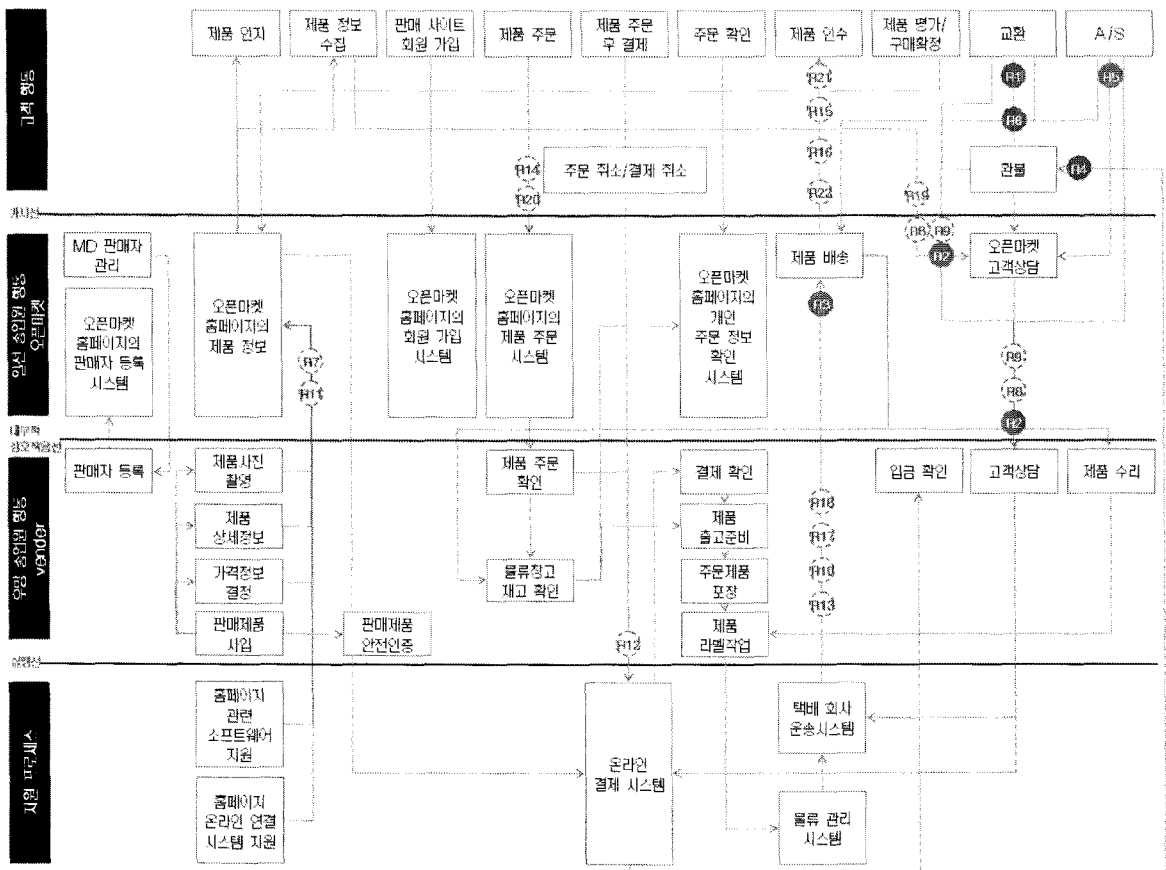
4.3 서비스 단계별 실패 요인

앞서 도출한 인터넷 쇼핑몰과 오픈마켓의 서비스 청

사진에 고객 불평 유형 중 서비스 프로세스와 관련이 없는 부분을 제외한 나머지 고객 불평 유형을 결합하여 서비스 단계별 실패 요인을 도식화하면 <그림 5, 6>과 같다. 온라인 불평 유형은 두 사업형태를 포괄하여 파악하였으나 FMEA의 적용은 두 사업형태의 프로세스에 차이가 있으므로 분리해서 도출할 필요가 있다.

●로 표시된 RPN은 개선 우선 순위가 비교적 높은 (5% 이상) 실패 요인이 해당하는 단계를 표시한 것이며, 그 외의 실패 요인은 ○로 나타내었다.

먼저 제품 교환 단계에 있어 개선 우선 순위가 가장 높은 R1) 교환 및 반품의 조건 불만족 요인과 R6) 품질 하자 발견 시 처리 불만족 요인이 배치되며, R2) 신속한 업무처리 및 고객응대 불만족 요인은 고객 상담 단계에서의 실패 요인으로 볼 수 있다. R3) 배송기간 지연 및 배송 방법 불만족 요인은 제품 배송 단계의 실패 요인으로 파악되며, R5) 사후서비스 미비는 A/S 단계의 실패 요인으로 정리할 수 있다. 그러므로 개선의 중요도가 가장 높은 서비스 단계는 교환과 A/S, 환불, 고



<그림 6> 오픈마켓의 FMEA

<표 9> 개선 우선 순위가 높은 불평 유형의 서비스 실패 원인과 결과 분석

구매 행동 단계	RPN	세부 불평 유형	서비스 실패 원인	서비스 실패 결과
제품평가/구매확정	R1	교환 및 반품의 조건 불만족	<ul style="list-style-type: none"> • 판매자의 이윤 확보 • 판매자의 고객 만족 의식 부족 • 배송업체와의 계약 관계 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> • 교환, 반품을 위한 시간 소모 • 교환, 반품을 위한 추가 비용 발생 • 교환, 반품 불가로 인한 심리적 불평 발생 • 판매자에 대한 부정적 구전 • 고객 이탈
제품평가/구매확정	R2	신속한 업무처리 및 고객응대 불만족	<ul style="list-style-type: none"> • 상담원의 고객 응대 교육 부족 • 상담원의 전문성 부족 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 대기 시간 증가 • 고객의 심리적 불평 발생 • 판매자에 대한 부정적 구전
제품배송	R3	배송기간 지연 및 배송 방법 불만족	<ul style="list-style-type: none"> • 주문 제품의 재고 미보유 • 물류 시스템의 통제력 약 • 택배기사의 전문성 부족 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 대기 시간 증가 • 고객의 제품 이용 가능 시간 지연 • 고객의 심리적 불평 발생
제품평가/구매확정	R4	구매 후 취소/교환/반품 기간 불만족	<ul style="list-style-type: none"> • 판매자의 고객 만족 의식 부족 • 배송업체와의 계약 관계 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> • 취소, 교환, 반품을 위한 시간 소모 • 고객의 심리적 불평 발생 • 판매 사이트에 대한 부정적 구전 • 고객 이탈
제품평가/구매확정	R5	사후서비스 미비	<ul style="list-style-type: none"> • 제품 관련 부속품 재고 부족 • A/S 담당자의 제품에 대한 전문성 부족 • A/S 부서 부재 	<ul style="list-style-type: none"> • 제품 고장 시 재이용 불가능 • 제품 수리 등을 위한 비용 발생 • 판매자에 대한 부정적 구전 • 고객 이탈
제품평가/구매확정	R6	품질하자 발견 시 처리 불만족	<ul style="list-style-type: none"> • 제품 품질 관리 미흡 • 상담원의 제품에 대한 전문성 부족 • 상담원의 처리 시간 지연 • 품질하자 제품에 대한 대응 부족 (교환, 환불 지연/거부) 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 제품 이용 가능 시간 지연 • 고객의 심리적 불평 발생 • 판매자에 대한 부정적 구전 • 고객 이탈

객상담, 제품 배송 관련 단계임을 알 수 있다. 특히 오픈마켓의 경우, 고객상담과 관련된 단계가 오픈마켓의 고객상담과 판매자의 고객상담의 두 부분으로 구성되므로 두 부분 모두의 개선이 필요할 것이다.

또한 RPN의 우선 순위와 별개로 제품 배송 단계(R21, R15, R16, R22, R3, R18, R17, R10, R13)와 고객상담(R19, R8, R9, R2), 교환(R1, R6)등에 불평 유형이 다수 집중되어 있는 것을 보아 이들 단계의 각 부분에 대한 세분화된 관리가 필요할 것으로 보인다.

4.4 개선 우선 순위가 높은 불평 유형의 서비스 실패 원인과 결과 분석

앞서 소비자의 불평 유형이 사업형태와 상관없이 유사하게 나타났으며, FMEA 결과 인터넷 쇼핑물과 오픈

마켓 모두 개선의 중요도가 가장 높은 서비스 단계로 교환과 A/S, 환불, 고객상담, 제품 배송 관련 단계가 도출되었으므로, 이와 같은 결과를 바탕으로 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓의 개선 우선 순위가 높은 불평 유형의 서비스 실패 원인과 결과를 종합하여 정리하면 <표 9>와 같다.

먼저 개선 우선 순위가 가장 높은 제품평가/구매확정 단계의 교환 및 반품의 조건 불만족의 경우, 이와 같은 불평이 발생한 원인으로 판매자의 이윤 확보를 위해 고객의 제품 교환 및 반품을 회피하는 경우나, 판매자의 고객 만족 의식 부족, 배송업체와의 계약 관계에 있어 교환과 관계된 조건 미흡 등의 이유를 찾을 수 있다. 이는 고객이 제품 교환 및 반품을 위해 추가 비용 및 시간을 소모하게 하며 이러한 과정을 거치는 동안 심리적인 불평을 가지도록 한다. 심할 경우 판매자에 대한 부정적 구전에서 나아가 재방문, 재구매를 거부하는 고객

이탈 상황까지 발생할 우려가 있다.

두 번째로 개선 우선 순위가 높은 제품평가/구매확정 단계의 신속한 업무처리 및 고객응대 불만족은 상담원의 고객 응대 교육 부족으로 인한 서비스 의식 부족, 상담원의 상담 과정(업무처리 과정)의 미숙과 같은 전문성 부족 등으로 발생할 수 있다. 이는 고객의 대기 시간을 증가시켜 고객의 심리적 불평을 발생시킬 수 있으며 나아가 판매자에 대해 부정적인 구전을 하는 원인이 될 수 있다.

세 번째로 개선 우선 순위가 높은 제품배송 단계의 배송기간 지연 및 배송 방법 불만족은 판매자가 주문받은 제품에 대한 재고를 확보하고 있지 못하거나, 판매자의 물류 시스템에 대한 통제력이 약할 경우, 또한 택배기사의 전문성이 부족한 경우 발생할 수 있다. 이는 고객이 제품을 기다리는 시간을 증가시키고 제품의 적시 사용을 저해하여 심리적 불평을 유발시키는 원인으로 작용할 것이다.

네 번째로 개선 우선 순위가 높은 제품평가/구매확정 단계의 구매 후 취소/교환/반품 기간 불만족의 경우, 판매자의 고객 만족 의식의 부족으로 인한 단일한 업무처리, 배송업체와의 계약 관계 미흡 등을 원인으로 볼 수 있을 것이다. 이로 인해 고객은 제품의 취소, 교환, 반품을 위한 시간을 소모하게 되어 심리적 불평을 느끼게 되고 이는 판매자에 대한 부정적 구전과 나아가 고객 이탈에까지 이를 수 있다.

다섯 번째로 개선 우선 순위가 높은 제품평가/구매확정 단계의 사후서비스 미비는 사후서비스가 필요한 제품의 관련 부속품 재고가 구비되어 있지 못하거나, A/S 담당자의 제품에 대한 전문성이 부족할 경우 심지어 A/S 부서가 없을 경우 발생할 수 있다. 이는 고객이 제품에 대한 사후서비스가 필요할 경우 적절한 대처를 저해하여 제품의 재이용을 불가능하게 하고, 제품 수리 등을 위한 비용을 발생시킬 수 있다. 이와 같은 고객의 불평은 판매자에 대한 부정적 구전이나 고객 이탈로 이어질 우려가 있다.

마지막으로 개선 우선 순위가 높은 제품평가/구매확정 단계의 품질하자 발견 시 처리 불만족의 경우, 제품에 대한 품질 관리가 미흡하다는 것을 가장 큰 원인으로 볼 수 있으며, 품질하자 발견 시 상담원의 고객에 대한 대처 과정에 있어 제품에 대한 전문성의 부족 및 처리 시간 지연, 품질하자 제품에 대한 적절한 대응(교환, 환불 등) 부족 등이 또 다른 원인이 될 수 있다. 이로 인해 고객은 제품을 적시에 이용할 수 없게 되어 심리적

인 불평을 가지게 되며 이는 부정적 구전이나 고객 이탈이라는 결과를 가져올 수 있다.

5. 결 론

본 연구는 시스템적인 접근을 통해 소비자 불평의 원인을 찾아 이를 해결하는 방법으로 서비스 실패를 궁극적으로 개선할 수 있을 것이라는 아이디어로 시작되었다. 따라서 본 연구의 목적은 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓의 서비스 실패 요인을 구조적으로 파악하여 서비스를 개선하는 방안을 모색하는 것이다. 이를 위해 서비스 프로세스 전체를 도식화할 수 있는 서비스 청사진 분석을 통하여 인터넷 쇼핑물과 오픈마켓의 서비스 프로세스를 일반화하고, 실제 소비자가 온라인 쇼핑에서 느끼는 불평 유형을 결합시켜 소비자의 불평의 빈도가 가장 높게 나타나는 유형을 우선적으로 개선되어야 할 불평 유형으로 판단하였다. 위험 우선 순위가 높은 불평 유형에 대하여 기업의 서비스 실패 요인 분석을 통해 개선 방안을 도출할 수 있었다.

분석 결과, 교환 및 반품의 조건 불만족, 신속한 업무처리 및 고객응대 불만족, 배송기간 지연 및 배송 방법 불만족, 구매 후 취소/교환/반품 기간 불만족, 사후서비스 미비품질하자 발견 시 처리 불만족의 6가지가 개선 우선 순위가 높은 실패 요인으로 도출되었다.

온라인 쇼핑의 경우 가장 큰 특징 중 하나인 비대면성으로 인해 제품을 탐색하고 결제하기까지의 과정이 인터넷을 통한 자율적인 정보 탐색으로 이루어지므로 이 과정에서 소비자가 판매와 관련된 관계자와 접촉할 가능성은 낮다. 그러나 온라인 거래가 가지고 있는 특성 상 제3자가 제공하는 시스템을 통해 제품을 결제하고, 제품을 소유하기까지의 기간이 소비자의 기대보다 오래 소요될 수 있으며, 제품 자체의 결함에 대한 불확실성의 가능성 및 이를 해결하기 위한 번거로운 절차 등이 발생할 수 있다. 이는 시간과 공간의 제약을 덜어 주는 온라인 쇼핑의 장점임과 동시에 수반되는 한계점이며 온라인 쇼핑 고객의 대부분의 불평 유형은 이러한 온라인 거래의 한계점으로부터 발생한다.

그러나 본 연구에서 제시한 바와 같이 서비스 청사진과 FMEA를 통해 이와 같은 고객의 불평 유형 각각에 대한 기업의 서비스 실패 단계를 도출할 수 있으며 이는 나아가 소비자의 불평을 최소화시키거나 없앨 수 있는 정보로 작용할 수 있을 것이다. 따라서 이 부분을 본 연구의 가장 핵심적인 관리적 함의로 볼 수 있을 것이다.

서비스 청사진은 전반적인 서비스 프로세스를 시각적으로 도식화하여 한 눈에 파악할 수 있다는 장점이 있다. 나아가 본 연구는 각각 분리된 개념으로 연구되었던 서비스 청사진과 FMEA의 결합을 통해 서비스 프로세스 뿐만 아니라 서비스 실패 요인까지 도식화하여 보다 구조적으로 연구문제를 해결할 수 있는 실마리를 제공하였다. 물론 서비스 청사진은 업계 전문가의 주관적인 판단에 의해 작성되므로 구성된 서비스 청사진에 대한 객관성을 검증할 수 있는 방법이 한정되어 있다는 단점이 있으나 본 연구에서는 이러한 단점을 업계 실무자 FGI 를 통해 보완하고자 하였다. 또한 본 연구는 기존의 생산관리 측면에서 기술적인 결합을 발견하는 기법으로 주로 활용되었던 FMEA를 관리적 측면으로까지 확장, 적용하였다는 측면에서 학문적 의의를 찾을 수 있을 것이다.

참고문헌

- [1] 이동일, 이혜준, 장용 (2009) "인터넷 쇼핑물 서비스 청사진 분석에 의한 서비스 실패관리", 「한국상품학회 추계학술대회 발표논문집」 pp.103-117.
- [2] 이유재(2004), 「서비스 마케팅」, 학현사.
- [3] 장영혜, 박명호 (2005), "인터넷 쇼핑물 업체의 서비스 실패 요인과 회복전략에 관한 탐색적 연구", 「소비문화 연구」, 8권, 4호, pp.143-62.
- [4] 장용 (2009), "서비스 청사진을 통한 온라인 홈쇼핑 소비자 불평행동에 관한 연구", 세종대학교 석사학위 논문.
- [5] 조미나, 신서영 (2006), "레스토랑 유형별 서비스 인카운터 청사진 설계 및 비교", 「한국식품영양과학회지」, 35권, 8호, pp. 1088-96.
- [6] Bitner, Mary Jo, Amy L. Ostrom, and Felicia N. Morgan (2008), "Service Blueprinting: A PRACTICAL TECHNIQUE FOR SERVICE INNOVATION," *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 66-94.
- [7] Carbone, Thomas A. and Donald D. Tippet (2004), "Project Risk Management Using the Project Risk FMEA," *Engineering Management Journal*, Vol. 16: American Society for Engineering Management, pp. 28-35.
- [8] Chuang, Pao-Tiao (2007), "Combining Service Blueprint and FMEA for Service Design," *Service Industries Journal*, Vol. 27.
- [9] Estelami, Hooman (2000), "Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes," *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 3, pp. 285.
- [10] Franceschini, Fiorenzo and Maurizio Galetto (2001), "A New Approach for Evaluation of Risk Priorities of Failure Modes in Fmea," *International Journal of Production Research*, Vol. 39: Taylor & Francis Ltd, 2991-3002.
- [11] Gregg, Dawn G. and Judy E. Scott (2008), "A Typology of Complaints About Ebay Sellers," *Communications of the ACM*, Vol. 51, No. 4, pp. 69-74.
- [12] Holloway, Betsy B. and Sharon E. Beatty (2003), "Service Failure in Online Retailing," *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 92.
- [13] Kelley, Scott W., K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis (1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, Vol. 69: Elsevier Science Publishing Company, Inc., 429.
- [14] Kotler, Philip and Kevin Lane Kelsler, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: 2006), pp. 191-203.
- [15] Singh, Jagdip (1988), "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues," *Journal of Marketing*, Vol. 52.
- [16] Shostack, G. Lynn (1984), "Designing services that deliver," *Harvard Business Review*, 62.
- [17] Shostack, G. Lynn (1987), "Service Positioning Through Structural Change," *Journal of Marketing*, Vol. 51.
- [18] Stewart, Kate and Edel McCabe (2006), "The 'Net Effect' on Bank Customer Complaining Behaviour," *Marketing Review*, Vol. 6: Westburn Publishers Ltd, pp. 41-53.
- [19] Yu, Jin and Murad Kurwa (2002), "Ensuring a Successful New Product Launch," *Circuits Assembly*, Vol. 13, No. 2, pp. 45.