

# 서비스 청사진을 이용한 면세점에서의 서비스접점 개선 연구

(Improvement of Service Encounter in Duty free shop using  
Service Blueprinting)

최 은 아<sup>1)</sup>, 이 상 식<sup>2)</sup>, 이 돈 희<sup>3)\*</sup>  
(Eun A Choi, Sang Shik Lee, and DonHee Lee)

**요 약** 본 연구는 서비스 청사진 기법을 활용하여 면세점의 서비스 청사진을 설계하고 면세점의 유형에 따라 서비스접점에서 발생하는 문제점을 분석하고 해결방안을 제시하고자 서비스 청사진의 구조를 설계하였다. 면세점은 도심과 공항면세점으로 나누어 유형별로 차이점을 분석하고, 가시선을 중심으로 고객과의 직접적으로 대면하는 상호작용선과 간접적으로 영향을 미치는 내부 상호작용선의 서비스접점 과정을 세부적으로 분석하여 고객의 대기지점과 고객 서비스 실패 요소를 파악하여 이를 해결 할 수 있는 개선방안을 제시하고자 하였다. 분석 결과 첫째, 서비스 청사진을 통해서 각 면세점의 서비스 전달 프로세스를 고객의 동선에 따라 확인함으로써 서비스 전달 프로세스 시스템 설계를 고객 지향적으로 설계 할 수 있었다. 둘째, 대기지점 W(Waiting)와 실패요소 F(Failure point)를 파악하였고, 지속적으로 보완되고 제공되어야 할 면세점 서비스 품질 활동의 표적을 제공 할 수 있었다. 셋째, 면세점 서비스 전달 프로세스를 구성하고 있는 다양한 요인 간의 관련성을 파악함으로써 고객만족을 향상시킬 수 있는 전략적 방안을 제시하였다. 본 연구는 향후 연구될 면세점 서비스 전달 프로세스에 대한 객관적인 자료 제공에 기여할 수 있을 것이다.

**핵심주제어** : 서비스 청사진, 면세점, 프로세스, 고객만족

**Abstract** The purpose of this study is to design a service encounter of a duty free shop using a blueprinting method. This case study analyzed differences between city-based and airport-based duty free shop and proposed a flow chart based on administration blueprinting of the duty free shop in South Korea. The paper presented process criteria based on administrative procedures of customers in city-based and airport-based duty free shop. The results of the study provided the cause of failure with waiting point of customer and customer service and suggested management plan to solve failure. Also, the study addressed more customer-oriented service delivery processes to improve service quality and customer satisfaction through waiting and failure points.

**Key Words** : Service blueprinting, Duty free shop, Process, Customer satisfaction

\* Corresponding Author, dhlee@kmu.ac.kr

Manuscript received Aug 04, 2016 / revised Aug 16, 2016

/ accepted Aug 23, 2016

1) 경성대학교 경영학과, 제1저자

2) 경성대학교 경영학과, 제2저자

3) 계명대학교 경영대학, 교신저자

## 1. 서 론

관광산업은 전 세계적으로 가장 크고 빠르게 성장하는 경제부문의 하나로써 지속적인 발전하고 있으며, 각 국가별로 외국인 관광객을 더 유

치하기 위해 치열한 경쟁을 하고 있다. 2014년 한국을 방문한 전체 관광객 수는 전년대비 16.6%(14,201,516명) 성장하였으며, 관광수입은 전년대비 24.4% 증가한 \$180억 원으로 추정된다[1]. 2014년 외국 관광객실태조사에서 방한기간 중 주요 활동을 살펴보면(중복 응답 기준), 1위는 쇼핑(74.0%), 2위는 식도락 관광(46.4%), 3위는 자연경관감상(31.7%)으로 나타났고, 이외에 고궁/역사 유적지 방문(27.2%), 비즈니스 또는 업무상(14.3%), 유흥/오락(9.2%), 테마파크방문(8.9%), 박물관 및 전시관 방문(8.9%), 휴양/휴식(7.4%), 미팅/회의/학술대회/박람회 참가(6.4%) 등으로 나타났는데, 이 중 쇼핑이 가장 높은 비중을 차지한다[2]. 이는 중국관광객 비율이 전체 외국인 관광객 비율 중 2014년 기준 43.1%를 차지하고 있는 결과를 뒷받침해 준다. 그러나 이러한 결과는 양적으로 증가하는 중국관광객 유치도 중요하지만 다른 국가의 관광객 유치 정책도 필요함을 의미한다. 특히 국내외 관광객의 주된 쇼핑장소로 명동(42.4%), 도심면세점(41.4%), 소규모상점(23.7%), 백화점(21.9%), 동대문시장(21.7%), 대형할인점(21.3%), 공항면세점(18.9%) 등의 순으로 나타났으며 특히, 면세점(시내 및 공항 면세점)을 주된 쇼핑장소로 선택하고 있다[2].

우리나라 국민 해외관광객은 2015년 1월 통계에 따르면 전년 동월 대비 24.9% 증가한 183만 4,538명이 출국하였다[3]. 이러한 지표는 해외여행이 대중화가 되고 있는 추세를 객관적으로 반영하는 지표라 볼 수 있다. 이와 맞물려 여행의 즐거움 중 하나로 세금혜택을 받으면서 쇼핑을 할 수 있는 면세점 이용을 들 수 있다. 최근 국내 면세점 소비지출이 \$600로 상향되었는데 이는 면세점에서의 소비지출이 지속적으로 증가하고 있음을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 2014년 전국 면세점(보세판매장)의 총 매출액은 약 8조 3,000억 원으로 2013년 대비 약 21.6%가 증가하여 면세점시장의 성장이 지속되고 있음을 보여주고 있다. 면세점의 유형별로 보면 시내면세점 매출액이 5조 3,893억 원(64.9%)으로 2013년 대비 32.2% 증가하였고, 출국장면세점의 매출액은 2조 5,101억 원(30.2%)으로 2013년 대비 5.9% 증가하였다. 또한 지정 면세점 등의 매출액은 4,083

억 원(4.9%)으로 같은 기간 대비 5.6% 증가하였다[4].

면세점은 관세법 제 154조의 보세판매장에 관한 규정을 준용하며, 보세판매장이란 용어와 혼용하여 사용되었다. 면세점(이하 보세판매장)은 외화획득이나 외국인 여행객의 편의를 제공하기 위하여 공항이나 시내에 설치한 비과세 판매점을 말하며, 외교관면세점, 공항(출국장)면세점, 도심(시내)면세점 등으로 구분되며 제주특별자치도의 경우 특별법에 의해 내국인 면세점을 운영하고 있다. 또한 보세구역은 지정보세구역, 특허보세구역, 종합보세구역으로 구분되며, 특허보세구역은 보세창고, 보세공장, 보세전시장, 보세건설장, 보세판매장으로 구분된다[5]. 특허보세구역의 면세점 형태로 가장 대표적인 것은 도심면세점과 공항면세점이다. 국내외 관광객의 주요 쇼핑장소로 이용되는 것은 물론이고 해외여행으로 출국을 앞두고 있는 국내 여행객들에게도 매력적인 쇼핑장소이다. 면세점내의 구매환경은 국내 구매소비자 및 다국적 소비계층과의 구매패턴을 고려하여 다양한 브랜드를 적재적소에 배치하고 있다. 하지만 공간의 제약이 따르는 매장구성의 특성상 고객이 요구하는 브랜드 전부가 별개의 매장을 가질 수 없고 제한적인 브랜드의 구획으로 나뉘어져 있다. 개별적 매장이 존재하지 않는 브랜드들은 협소하고 개방된 매장의 가변성을 최대한 활용하여 다양한 구매패턴의 소비자들에게 서비스를 제공한다. 이러한 브랜드들은 각각의 특성 및 유사성에 따라서 나뉘게 되고 교집합과 같이 묶여져 하나의 매장처럼 보이는데 이러한 매장을 멀티플렉스 매장이라 한다. 멀티플렉스 매장은 서로 상호 연관성 있게 유기적으로 연결되어서 시너지효과를 야기하며 선의의 경쟁을 통해서 판매 촉진의 효율성 또한 증가시킬 수 있는 효과가 있다.

면세점에서의 서비스 프로세스는 고객이 직접 참여하여 활동 및 서비스 품질을 평가하고 그 결과 고객만족과 재 구매 의사결정 등으로 이어진다. 그러므로 서비스품질 향상 통한 고객만족을 위한 방안으로 서비스 전달 시스템의 효율적인 설계를 생각할 수 있다. 즉, 혁신적이고 창의적인 서비스 전달 시스템의 설계를 통하여 서비스의

흐름에 신뢰성을 부여하고, 종업원의 근무시간을 효율적으로 대처하여 고객서비스에 더 할당할 수 있을 것이다. 이러한 서비스 전달 시스템은 기업의 경쟁우위를 달성하기 위한 전략적 방안이 될 수 있고, 고객의 참여를 자연스럽게 이끌어 낼 수 있기 때문에 서비스 전달 시스템은 혁신적이고 차별적인 프로세스가 되어야 한다[5].

서비스 전달 시스템을 가시화하여 분석하는 방법 중 유용하게 쓰이는 것이 서비스 청사진기법으로 서비스 전달 시스템을 정확하게 묘사하고, 그 서비스를 제공하는데 있어서 서로 연결되어져 있는 관계인 프로세스, 고객과 직원간의 관계, 고객과의 접점활동 및 물리적 요소를 알아보기 위해 그림으로 나타낸 것이다[6,7]. 고객의 참여 활동 부분이 한눈에 식별이 가능하며 전체적인 서비스 전달 시스템의 흐름 내에서 고객과 서비스 제공자의 접점들 간의 상호 작용 역시 보여주며 기존에 서비스 전달 시스템이 가지고 있는 문제점을 도출해 낼 수 있어 새로운 서비스를 설계하는데 도움을 준다[8,9].

양적으로 증가는 쇼핑관광에서의 관광산업 활성화를 위한 전략은 고객만족도 향상을 통한 지속적인 서비스 개선을 함으로써 질적 성장을 이룰 수 있을 것이다. 본 연구에서는 이러한 산업에서 특히 면세점 활성화를 위한 전략적 방향을 제시하고자 고객과의 서비스접점에서 발생할 수 있는 문제점을 서비스 청사진 기법을 적용하여 면세점에서의 고객만족도 향상을 위한 서비스 개선점을 제시하고자 한다. 따라서 도심과 공항면세점 내의 멀티플렉스 매장을 중심으로 서비스 전달 시스템 과정을 서비스 청사진기법으로 상호 작용에서 발생하는 문제점을 알아보고 이에 대한 개선방안을 제시하고자 한다. 구체적으로, 우선 가시선을 중심으로 고객과의 접점에서 발생하는 병목현상의 문제점을 파악할 수 있도록 핵심서비스 프로세스의 특성을 파악하고자 한다. 둘째, 물리적 증거, 고객행동, 면세점 판매 직원, 후방 시스템, 지원 유틸리티 등을 중심으로 면세점의 서비스 청사진을 설계하고 멀티플렉스 매장을 도심과 공항면세점으로 구분하여 서비스 접점에서 발생하는 고객의 대기지점 W(Waiting)와 서비스 실패요소 F(Failure point)의 문제점을 분석하고

그로 인해 야기된 고객의 불만족을 해결할 수 있는 전략적 방안을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

서비스 평가는 서비스 접점에서 결정되며 평가를 좌우하는 요인들은 서비스를 전달하는 요소에 있다고 할 수 있다. 서비스 접점에서 고객만족을 창출하기 위해서는 서비스 전달 시스템을 잘 구축하고, 효과적으로 관리해야한다는 것을 의미한다. 서비스 전달 시스템이란 고객에게 서비스가 제공되는 시점에서부터 전달될 때까지의 흐름을 의미하며, 서비스의 효율성을 높이기 위해 서비스 전달 시스템을 잘 설계하는 것은 기업의 경쟁력을 위해 중요한 업무이다. 동종산업에서 경쟁기업과의 차별화된 서비스 전략은 서비스 전달 시스템의 설계 과정으로 부터 시작될 수 있으며, 서비스 전달 시스템을 구축하기 전에 다양한 대안들을 놓고 고민하고 분석해야만 한다.

서비스 전달 시스템을 분석하기 위한 기법으로 서비스 청사진, 서비스 사이클, 서비스 과정도, 시간 요소분석, 요인분석도 등 다양한 방법이 제시되고 있다[10]. Kim et al.[11]에 따르면, 서비스 청사진(Service blueprint)은 고객의 활동, 흐름, 실수 가능점, 고객 대기 등 가시선을 이용한 서비스 프로세스 도표의 일종으로 설명하였고, 서비스 사이클(Service cycle)은 고객이 원하는 서비스를 제공받는 시점에서 부터 서비스가 완료되는 시점까지의 활동을 표로 나타내는 것으로 설명하였다. 서비스 과정도(Service process chart)는 서비스 제공 프로세스에서 관리자와 장비 또는 시스템 등으로 수행되는 모든 활동을 기록하여, 서비스 전달 프로세스가 고객에게 실제로 어떻게 진행되고 있는지 프로세스별로 작업 흐름도를 나타내는 것을 의미하며, 시간 요소분석은 각각의 서비스 활동이 완료되는 시간을 측정하고 분석하여 전반적으로 균형적인 프로세스를 디자인하기 위해 사용되는 기법이며, 요인분석도(Fishbone diagram)는 서비스 프로세스에서 문제가 발생하는 특성, 그 특성에 영향을 주는 원인 등을 찾아 측정과 원인 간의 상호관계를 파

악하기 위해 도식화한 도표로 설명하였다.

### 2.1 서비스 청사진

서비스 프로세스란 하나의 서비스가 전달되는 각각의 절차나 활동의 흐름을 나타낸 것으로, 각 프로세스 간 상호작용을 통해 서비스 경험을 기반으로 고객가치 즉 결과물을 창출할 수 있는가를 의미한다[12]. 이와 같은 서비스 프로세스에서 서비스 접점이란 고객이 기업의 종업원 또는 특정 자원과 접촉하는 찰나의 순간을 의미하는데 그 접점 행위를 통해 고객은 서비스 가치에 대하여 인식을 하게 되고 이는 결국 고객만족에 영향을 미치게 된다[13]. Solomon et al.[14]은 서비스 접점을 “서비스 환경에 있어서 대인간의 직접적인 대면(face-to-face) 상호작용”으로, Shostack [15]은 “고객과 제공기업이 직접 상호작용하는 기간”으로 정의하였다. Keaveney[16]는 고객과 서비스 종업원과의 “인간적 상호작용”으로, Bitner et al.[17]은 “고객과 기업이 상호작용하는 순간”으로 서비스 접점을 정의하였다. 이러한 정의의 공통적인 관점은 고객과 서비스 제공기업간의 인간적 상호작용에 제한을 두기 보다는 고객과 접촉하는 인적요소 및 물리적 환경, 서비스 전달 시스템, 제공자의 고객 접촉 정도 및 태도, 서비스 환경 등을 포함하는 광범위한 개념으로 논의되고 있음을 알 수 있다[18].

Shostack[19]에 의해 서비스 전달 시스템은 시각적 도표로 표현되었고, 서비스 디자인에 적용함으로써 서비스 청사진의 사용이 제안되었다. 특히 Kingman-Brundage[20]에 의해 서비스 전달시스템의 도식화 기법(서비스 맵)으로 발전되고 확장되었다. Kim[21]은 많은 선행연구를 종합하여 서비스 청사진은 “서비스 시스템을 정확하게 묘사해서 그 서비스를 제공하는데 연관되는 사람들이 그들의 역할 및 관점에 상관없이 객관적으로 서비스 시스템을 이해하고 다룰 수 있도록 해주는 그림 또는 지도”로 제시하였다.

### 2.2 브랜드신뢰성

면세점의 멀티플렉스 매장의 서비스 전달 프로

세스를 서비스 청사진 구조로 나타내면 다음 <Fig. 1>과 같이 고객 부분과 서비스 제공자 부분으로 분류할 수 있다. 이는 다시 1) 고객행동, 2) 면세점 판매 직원, 3) 면세점 후방 시스템, 4) 면세점 지원 유틸리티, 5) 물리적 증거로 구분하여 설계할 수 있다.

서비스 청사진의 구조는 일반적으로 <Fig. 1>과 같이 5가지 구성요소로 이루어져 있는데, 고객행동 영역은 서비스를 구매하여 소비, 평가하는 단계에서 고객이 행하는 선택, 행위, 상호작용하는 활동을 말한다.

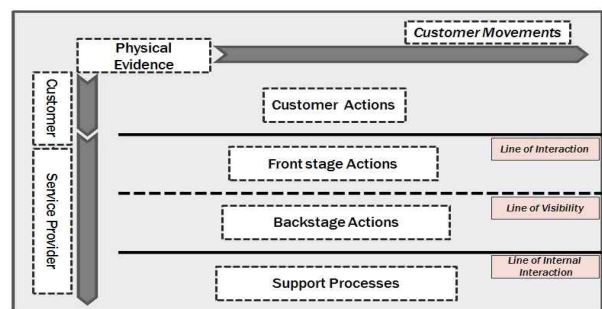


Fig. 1 Service Blueprinting Structure

면세점 판매 직원의 행동은 고객의 눈에 보이는 면세점 판매 직원의 행동이다. 면세점 후방 시스템은 고객에게 직접 보이지는 않지만 면세점 판매 직원의 행동을 지원한다. 면세점 지원 프로세스는 서비스를 전달하는 면세점 판매 직원을 지원하기 위하여 이루어지는 내부적 서비스이며, 마지막으로 물리적 증거는 시설 및 장비를 포함한다[22].

서비스 청사진은 서비스 전달 프로세스를 구성하는 모든 관련 활동을 흐름도 또는 과정도로 나타낸다. 이러한 흐름도는 서비스를 최종적으로 실행하기 전에 프로세스를 도표로 작성하고 서비스 전달 시스템에 대한 정확성을 파악하는데 도움을 제공한다[23]. 따라서 서비스 청사진은 실수 가능한 지점을 사전에 파악하여 잠재적인 실패를 사전에 예방하기 위한 목적으로 각 활동, 단계 및 지원 부서에서 서비스 실패가 일어날 수 있는 상황을 사전에 예측할 수 있다. 서비스 청사진의 실수 가능점을 정확히 파악하여 서비스에 대한 고객만족을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하기

위해 사용될 수 있다. 또한 서비스 청사진을 통해서 고객 대기지점이 어느 단계 또는 프로세스에서 발생하는지를 찾을 수 있을 것이며, 이를 통해서 더 나은 서비스 개선 및 서비스 혁신의 기회를 제공할 수 있다[10].

서비스 청사진 기법을 통한 활용 효과는 제공되는 서비스의 전체 프로세스를 파악할 수 있도록 함으로써 면세점에서의 점점종업원 본연의 직무를 서비스와 연계시켜 고객 지향적인 활동을 할 수 있도록 보조 자료로 활용될 수 있다. 또한 서비스 제공 과정에서 발생하는 취약점을 미리 알려주므로 지속적인 서비스품질 향상 활동을 위한 지표로 활용될 수 있다. 고객들과 직원 사이의 상호작용라인은 고객의 역할을 조망해주고 고객이 제품 및 서비스 품질을 경험할 수 있는 환경을 제공해 주기 때문에 상호작용에서 생기는 문제점을 파악할 수 있어 향후 서비스 설계 시 활용될 수 있다. 그리고 가시선은 고객들이 항상 볼 수 있는 영역으로 고객이 점점종업원과의 상호작용에서 제공될 수 있는 유형의 공간으로 이 또한 향후 서비스 설계 시 활용될 수 있다. 서비스 제공과정에서 내부 상호작용선은 부서 간 역할들을 분명하게 보여줌으로써 프로세스 및 서비스 개선 활동을 지속적으로 유도할 수 있으며, 서비스 구성 요소 및 상호접촉 활동을 예측할 수 있기 때문에 서비스제공에 있어서 점점종업원 교육 및 제도 개선 등에 활용될 수 있다. 또한 서비스 각 요소들에 대해 비용, 수익, 투자 자본을 규명하고 평가하는데도 기초자료로 사용될 수 있다[21].

### 2.3 보세구역

세법 155조에 의해 보세구역제도란 “관세법에서 정하고 있는 외국물품을 관세 등의 세금을 납부하지 않은 상태에서 보관, 제조·가공, 건설, 판매, 전시할 수 있도록 허용한 관세법상의 제도”를 말한다. 보세구역은 지정보세구역, 특허보세구역, 종합보세구역으로 나눈다.

첫째, 지정보세구역(관세법 154조)은 국가 또는 지방자치단체 등의 공공시설이나 장소 등 일정구역을 세관장이 보세구역으로 지정한 지역을 말한다.

둘째, 특허보세구역(관세법 154조)은 일반 개인(기업)이 신청에 의해 세관장이 심사 후 특허해주는 보세구역을 말한다. 특허보세구역의 종류로는 보세창고, 보세공장, 보세건설장, 보세전시장, 보세판매장 등이 있다. 보세창고는 통관하고자 하는 물품을 보관하기 위한 장소이며, 보세공장은 보세상태에서 제조 및 가공 등의 작업을 통하여 외국수출 또는 국내사용 목적으로 특허된 구역이다. 보세건설장은 보세상태에서 건설공사를 완료 후 수입통관을 하게 되는 구역을 말하며, 보세전시장은 국내에서 개최되는 박람회, 전람회 등을 목적으로 반입되는 외국 물품을 보세상태에서 장치 및 전시하여 사용할 수 있는 장소를 말한다. 보세판매장은 외국물품을 국내에서 출국할 여행자에게 판매하거나, 국내에 있는 면세권자에게 판매할 목적으로 설치된 판매장을 말한다.

셋째, 종합보세구역은 특허보세구역의 기능인 보관, 제조, 건설, 전시, 판매 등을 수행할 수 있는 구역을 말하며, 일반기업이 종합보세구역에 비즈니스를 원할 경우에는 세관장에게 종합보세사업장 설치·운영신고를 해야 한다[24].

특허면세구역으로 구분되는 면세점은 보세판매장으로써 여행자에게 부과되는 세금을 면세하여 판매하는 소매점을 말한다. 외국물품을 외국으로 반출하거나 관세를 면제 받을 수 있는 자가 사용하는 것을 조건으로 판매하는 구역으로(관세법 제 196조) 외국으로 반출하는 조건으로 출국인에 대한 면세품을 판매하는 장소이며, 대통령령으로 정하는 일정한 자격을 갖춘 자의 신청을 받아 대통령령으로 정하는 평가기준에 따라서 세관장이 특허한 구역이다[25].

우리나라는 1962년 김포공항에 출국장면세점이 최초로 생기면서 면세점을 운용하게 되었고, 아시안게임(1986년)과 서울올림픽(1988년)을 계기로 공항출국장 이외의 지역에서도 면세점을 설치하여 운용할 수 있는 시내면세점 제도가 생겼다. 외국 관광객 위주의 면세점은 1990년 말 매출 감소로 급격히 면세점의 수가 감소하였지만, 2000년 이후 내국인의 해외여행 자율화 시행으로 내국인의 면세점 이용비율이 급증하고 있으며, 2010년 이후에는 중국, 일본 등의 아시아 지역

관광객의 증가로 인해 면세점 매출이 점차적으로 증가하고 있는 추세이다[26].

이와 같은 면세점 즉, 보세판매장은 크게 시내 면세점, 출국장면세점, 외교관면세점으로 구분되는데, 시내(도심)면세점은 출국인에 한하여 이용 가능하며 면세품 구매 후 출국장의 인도장에서 인도 받을 수 있고, 출국장(공항)면세점은 출국인과 환승객이 이용할 수 있다. 외교관면세점은 주한외교관 신분을 획득한 사람만 이용할 수 있고, 판매 물품은 일상생활용품으로 외교통상부장관이 발행하는 면세통관의뢰서를 제시해야 한다[27]. 그리고 기존 면세점과 달리, 제주특별자치도 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법(제 177조)에 따른 제주 지정 면세점은 제주도 여행객에 대한 면세점 특례규정에 의해 제주공항을 통해 국내 다른 지역으로 여행하는 내·외국인은 1년 6회, 1회에 \$600 한도 내에서 다양한 종류의 면세품을 구매할 수 있다[28]. 2015년 기준 국내 면세점은 시내면세점 19개, 공항면세점 22개, 지정면세점 5개, 외교관면세점 1개 등이 운영중이다[28].

## 2.4 면세점 판매공간 및 배치

면세점의 상품판매 공간은 상품 판매가 이루어지는 실질공간을 의미한다. 판매장의 배치방식에 따른 분류는 개방형, 독립형, 영역형, 가변형 등 4가지로 나눌 수 있다[26]. 첫째, 개방형은 개별 판매매장공간이 각각 개방되어 있는 유형을 의미한다. 둘째, 독립형은 개별매장이 각각 완전하게 구분되어, 폐쇄적인 형태의 타입이다. 셋째, 영역형은 개별매장이 각각 분리되어 있는 것은 아니지만, 동일 상품군(예, 화장품영역, 식품영역 등)을 묶어 운영하는 형태를 의미한다. 넷째, 가변형은 반개방형 형태로 개별 매장을 구분하여 판매공간을 제공함으로써 변화를 연출할 수 있는 유동적인 공간으로 특정 지을 수 있다. 레이아웃의 타입에 따라서 4가지로 나누어지지만, 제한된 특허공간 안에서 매장을 구성하다 보면 모든 브랜드가 독립형 타입으로 매장을 가질 수 없으며, 대부분의 매장들은 상호연관이 있는 브랜드끼리 영역형+개방형+가변형 타입으로 합쳐져서 구분

되는데, 이러한 매장의 형태를 멀티플렉스 매장이라고 한다[29].

## 3. 연구모형 및 분석방법

본 연구에서는 면세점의 서비스 프로세스 개선 방안을 제시하기 위하여 서비스 전달 시스템을 분석해보고, 서비스 실패 요인을 확인 후, 개선 방안을 도출하고자 한다. 세부적으로 살펴보면, 첫째, 서비스 청사진과 면세점에 대한 개념 규명 및 면세점의 서비스 프로세스를 도식화 하며, 둘째, 서비스 접점에서 서비스 제공자와 고객이 직접 접촉하는 상호작용선 즉, 서비스 및 가시선과 내부 상호작용선을 기준으로 고객에게 간접적으로 영향을 미치는 서비스 활동 등을 정리한다. 셋째, 도식화된 면세점 서비스 프로세스를 통해서 고객의 대기지점 W(Waiting)와 실패요소 F(Failure point)를 서비스 블루프린팅 프로세스에 표기하며, 마지막으로 대기지점과 실패요소를 개선할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

따라서 면세점의 서비스 전달 시스템을 규명하기 위해서 면세점의 서비스 프로세스를 서비스 청사진 기법으로 도식화하고, 관련 참고문헌, 선행연구 고찰, 통계자료조사 등으로 연구방법을 고찰하고, 면세점의 서비스 프로세스 분석을 위해서 전문가의 심층인터뷰를 토대로 한다.

조사대상은 도심과 공항면세점에서 근무하고 있는 경력 3년 이상 매니저급 및 경력 1년 이상 사원들을 대상으로 심층인터뷰를 진행하였다. 고객과의 접점에서 근무하는 경력 1년 이상의 사원들은 고객과의 상호작용선에서 발생할 수 있는 문제점을 제일 잘 파악하고 있으며 다양한 고객의 니즈나 고객과의 다양한 경험을 축적하고 있을 것으로 판단하여 선정하였으며, 경력 3년 이상의 매니저급은 내부 상호작용선 및 후방지원활동에서 발생할 수 있는 문제점 및 개선점을 파악하는데 있어서 다양한 지식과 경험을 축적하고 있을 것이라 생각되어 각각 2개의 그룹으로 선정하여 인터뷰를 진행하였다.

### 3.1 도심면세점 서비스 청사진 분석 결과

본 연구에서는 면세점의 멀티플렉스 매장을 중심으로 서비스 접점에서 상호작용 활동에서 발생할 수 있는 문제점을 해결할 수 있는 방안을 제시하고자 서비스 청사진 기법을 적용하였다. 서비스 청사진 기법을 활용하여 도심면세점, 공항면세점의 서비스 청사진을 설계하고 면세점의 유형별 차이점을 비교하고자, 우선 각 면세점의 서비스 프로세스를 서비스 청사진기법으로 도식화 하였다.

Fig. 2는 도심면세점에서 제공되고 있는 서비스 프로세스를 그림으로 도식화한 것으로 고객이 도심면세점을 이용하는 고객의 활동(행동) 프로세스를 보여주고 있다. 도심면세점은 상호작용선,

가시선, 내부 상호작용선을 중심으로 고객 행동/면세점 판매 직원/면세점 후방 시스템/면세점 지원 유틸리티로 나뉘어져 있다. 또한 고객의 동선에 따라 접하게 되는 물리적 증거는 입점, 인포메이션, 멤버십 카드/이벤트 데스크, 멀티플렉스 매장, 휴식 공간 등이 있다.

1차 청사진 분석 결과, 도심면세점 서비스를 이용할 시 고객에게 발생 될 수 있는 대기지점 W, 병목현상을 일컫는 실패요소 F가 여러 곳에서 나타났다. 이를 통해 고객과 전·후방 서비스에 제공자의 서비스 행위가 고객과 서비스 제공자에게 어떠한 영향을 야기 시키는지도 파악할 수 있다.

Table 1 Failure Points and Waiting at a City-based Duty Free Shop

Classification		Analyzing problems
W1	Waiting	▪ After opening the shop, waiting to obtain information wanted by customers
W2		▪ Customers' waiting when event information in the duty free shop is needed or when membership cards are issued
W3		▪ Waiting for product inquiry/purchase at each shop
W4		▪ Waiting for payment after purchase decision at each shop
W5		▪ Waiting for return/cancellation inquiry after purchase at each shop
F1	Failure points (Bottleneck)	▪ After opening the shop in the duty free shop, lack of service attention occurs due to the inflow of massive group customers or for other reasons
F2		▪ Unsatisfactory cleaning/environment conditions in the duty free shop
F3		▪ Unsatisfactory responses related to customers' inquiries
F4		▪ Unsatisfactory responses related to membership card issue and event information
		▪ Poor facial expression/no response/poor attitudes of duty free shop sales staff
		▪ Unsatisfactory sales service due to the absence of sales staff
		▪ Non-delivery of products ordered in advance
F5		▪ Shortage of inventories of demanded products
		▪ Unsatisfactory product explanation
		▪ Unsatisfactory product purchase time
	▪ Troubles with customers when products cannot be sold	
	▪ Service attitudes of sales staff when payments are made after purchase decision	
	▪ Unsatisfactory product prices/delivery methods	
F6	▪ Exchange rate calculation error	
	▪ Sales POS (Point of sale) device error/trouble	
	▪ Dissatisfaction with waiting for payment	
	▪ Failure in payment due to insufficient customer information	
F7	▪ Dissatisfaction with services according to whether customers have membership cards or not	
	▪ Dissatisfaction with waiting for the issue of membership cards	
	▪ Dissatisfaction in relation to event information inquiry/delivery	
F8	▪ Troubles among internal staff members	
	▪ Product packing error	
F9	▪ Unskilled treatment of failure to dispatch products	
	▪ Unskilled treatment of sales staff	
F10	▪ Dissatisfaction when customers' requests for return/cancellation have failed	
	▪ Trouble with bonded office staff	
		▪ Customer dissatisfaction due to extended waiting time for product return/purchase cancellation
		▪ Errors in identifying product inventory
		▪ Waiting for product shipment

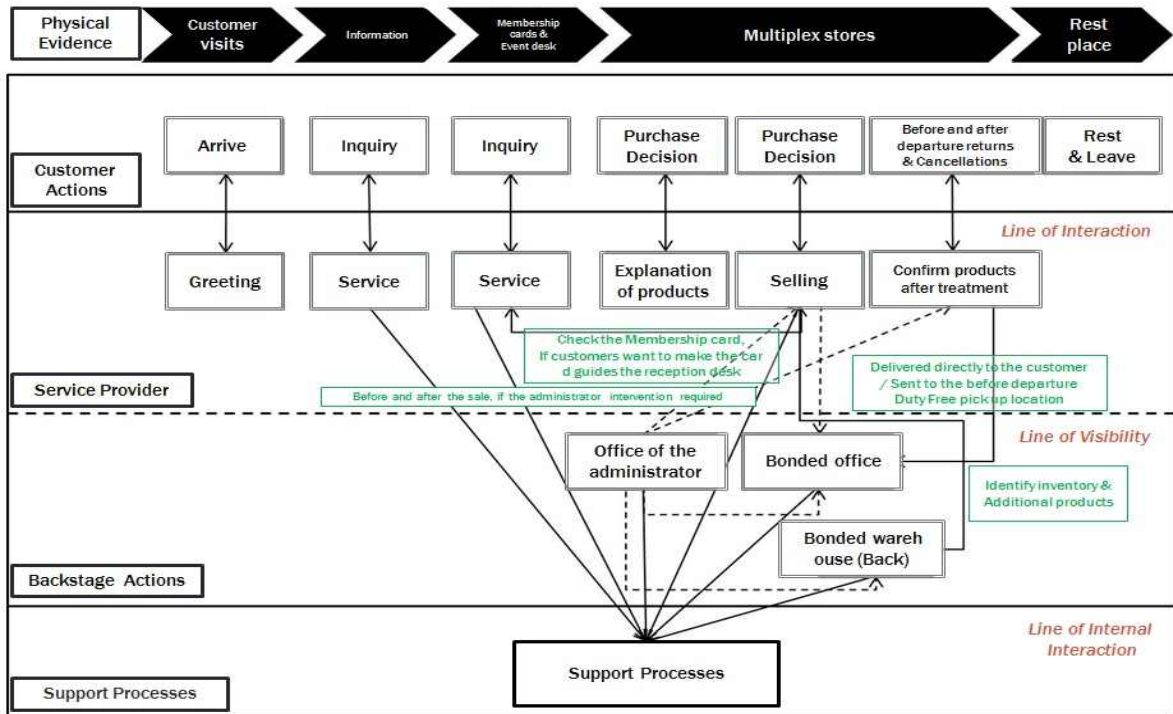


Fig. 2 Basic Service Blueprinting for a City-based Duty Free Shop

<Fig. 2>에서 나타나는 바와 같이 고객의 동선에 따라서 발생되어지는 대기지점 W와 실패요소 F를 파악할 수 있고, 그 분석 내용에 따라서 고객의 대기지점 W와 고객 및 서비스 제공자들의 관계에서도 실패요소 F가 있음이 확인되었다. <Fig. 2>의 프로세스 상에서 고객에게 발생될 수 있는 문제점을 고객이 서비스를 받기위해 대기하는 현상과 병목현상이 발생할 수 있는 상황으로 구분하여 <Table 1>에 나타내었다.

<Fig. 3>은 <Fig. 2>와 <Table 1>에서 제기된 문제점을 중심으로 개선 후의 도심면세점 서비스 청사진을 도식화하였다.

도심면세점은 공항면세점과는 상이한 조건을 가지고 있다. 위치적 특성상, 내국인 고객의 유입은 물론 외국인 관광객의 개인 및 단체 고객의 유입이 많다. 특히 단체 고객의 유입은 미리 예상되어지는 경우도 있지만, 급작스럽게 단시간에 상당한 수의 외국인 단체 고객이 들어오는 경우도 있다. 이런 경우, 기존 내국인 고객과 혼재되어져서 멀티플렉스 매장 직원의 응대만으로는 고객에게 만족스러운 서비스를 제공하기 어렵다.

이러한 문제점을 해결하기 위해서 ‘다중 능력 직원’을 투입한다면 고객과 판매직원 간의 접점에서 일어나는 F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8의 실패요소 F를 신속히 해결할 수 있을 것이다. 또한 판매 직원의 보조역할을 수행하여 판매직원과 고객과의 접점서비스를 좀 더 밀접하게 만들어 고객의 요구를 최대한 수용할 수 있고 그에 따라 최고의 서비스를 제공할 수 있을 것이다. 이와 같은 인과 관계에 의하여 F7, F9 역시 개선 효과가 있을 것이다. F10은 후방 제품 창고에 추가로 ‘전방 제품 창고’를 투입함으로써 멀티플렉스 매장의 특성상 협소한 공간의 단점으로 인하여 다량의 재고를 보유할 수 없는 문제점을 해결할 수 있을 것이다. 또한 후방 제품 창고와의 동선을 줄일 수 있다. 멀티플렉스 매장 내, 특히 토산품(國產제품)매장은 외국인 고객(내국인들은 제외)에게 직접 물건을 판매할 수 있으므로, 매장 내 여유 재고분은 필수이다. 따라서 내국인 및 외국인 고객들을 위해서 판매 직원은 좀 더 효율적으로 고객에게 안정감 있는 최상의 서비스를 제공할 수 있을 것이다.



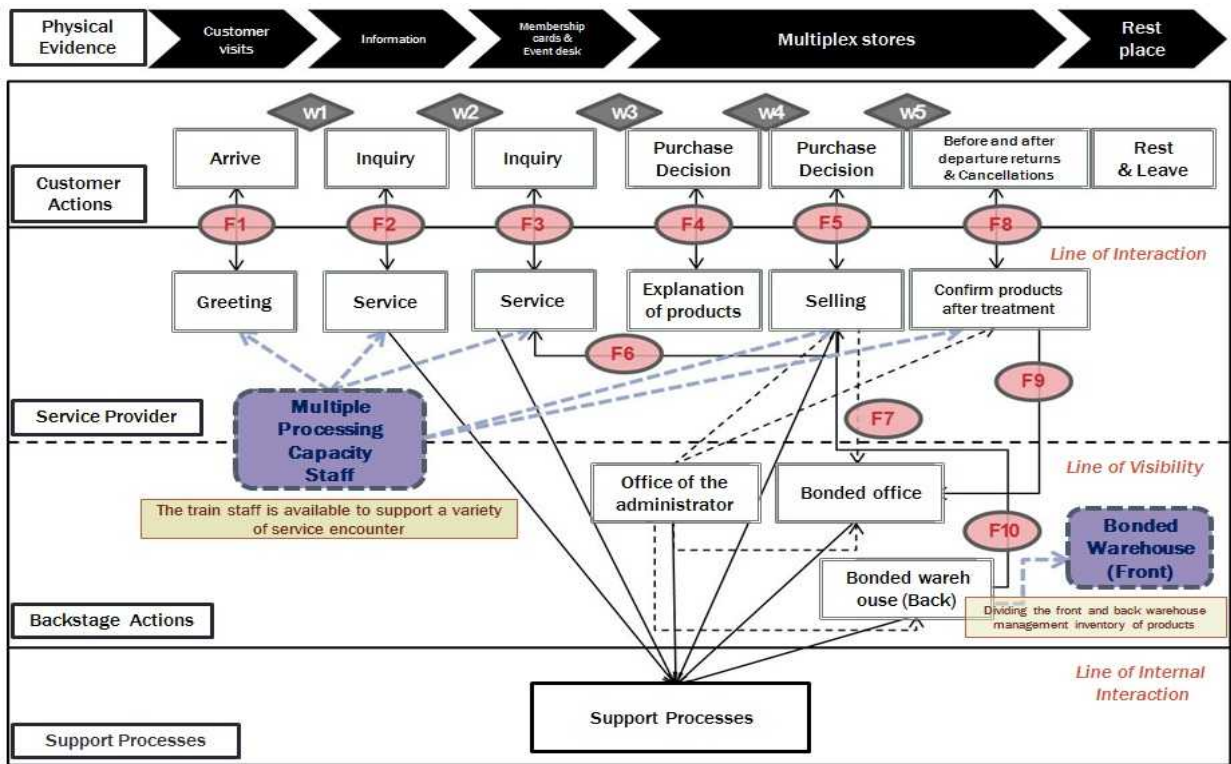


Fig. 3 Improved Service Blueprinting for a City-based Duty Free Shop

3.2 공항면세점 서비스 청사진 분석 결과

<Fig. 4>는 공항면세점에서 제공되고 있는 서비스 프로세스를 그림으로 도식화한 것으로 고객이 공항면세점을 이용하는 프로세스를 보여주고 있다. 공항면세점 또한 상호작용선, 가시선, 내부 상호작용선을 중심으로 고객 행동/면세점 판매 직원/면세점 후방 시스템/면세점 지원 유틸리티로 나뉘어져 있다. 또한 고객의 동선에 따라 접하게 되는 물리적 증거는 출국심사 후 입점, 인포메이션·멤버십 카드/이벤트 데스크, 멀티플렉스 매장, 휴식 공간, 출국 등으로 제시 할 수 있다.

1차 청사진 분석 결과, 공항면세점 서비스를 이용하는 경우 고객에게 발생 될 수 있는 대기지점 W, 병목현상을 일컫는 실패요소 F가 여러 곳에서 나타났다. 이를 통해 고객과 전·후방 서비스 제공자의 서비스 행위가 고객과 서비스 제공자에게 어떠한 영향을 야기시키는지도 파악할 수 있다.

<Fig. 4>에서 나타나는 바와 같이 고객의 동

선에 따라서 발생되어지는 대기지점 W와 실패요소 F를 파악할 수 있고, 그 분석 내용에 따라서 고객의 대기지점 W와 고객 및 서비스 제공자들의 관계에서도 실패요소 F가 있음이 확인되었다. <Fig. 4>의 프로세스 상에서 고객에게 발생될 수 있는 문제점을 고객이 서비스를 받기위해 대기하는 현상과 병목현상이 발생하는 상황으로 구분하여 <Table 2>에 나타내었다.

<Fig. 5>는 <Fig. 4>와 <Table 2>에서 제기된 문제점을 중심으로 개선 후의 공항면세점 서비스 청사진을 도식화하였다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서 공항면세점 서비스를 이용할 시 고객에게 발생될 수 있는 대기지점 W, 병목현상을 일컫는 실패요소 F를 찾아볼 수 있었다. 도심면세점과 마찬가지로 고객과 전·후방 서비스 제공자의 서비스 행위가 고객과 서비스 제공자에게 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 물론 공항면세점의 특성상 면세품을 구매할 매장에서 직접 혹은 게이트 인도장에서 전달 받는 형태도 나타나는데 이러한 현상으로 인하여 보세 사무실의

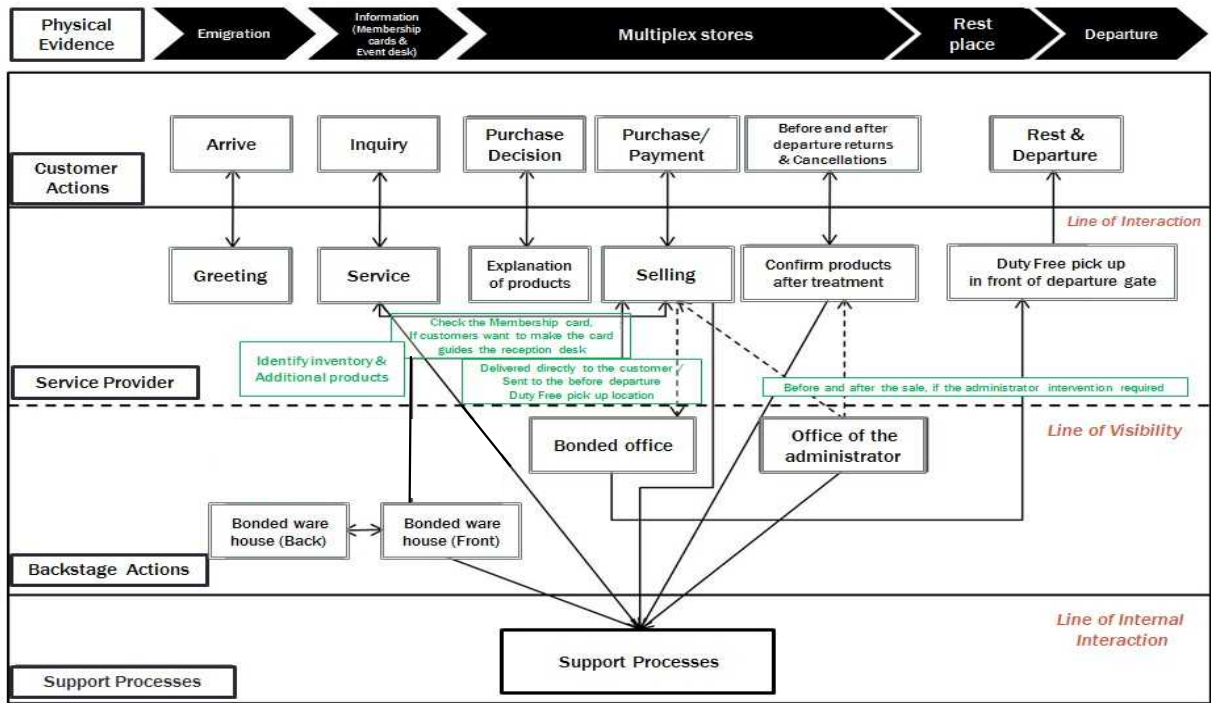


Fig. 4 Basic Service Blueprinting for an Airport-based Duty Free Shop

역할은 간헐적으로 발생되었다. 이러한 현상으로 인하여 게이트 인도장의 대기지점 W가 추가로 발생하며 실패요소 F 또한 증가하였다.

공항면세점은 도심면세점과는 달리 외국으로 출국하기 위한 목적으로 출국심사대를 통과한 뒤, 개인적 상황과 의지에 따라서 면세점의 이용 유무가 결정된다. 비행기 탑승 시간까지 여유가 있는 고객의 경우, 시간을 두고 천천히 자신이 원하는 면세품을 구매하고자 한다. 그러나 비행기 탑승 시간에 쫓겨서 급하게 면세품을 구매하고자 하는 고객들 또한 상당하다. 이러한 다양한 상황 때문에 고객 응대 및 서비스 접점에서 일어나는 고객의 심리 또한 다르다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서 ‘다중 능력 직원’이라는 방안을 도입한다면 고객과 판매직원 간의 접점에서 일어나는 F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8의 실패요소 F를 해결할 수 있을 것이다.

또한 판매 직원의 보조역할을 수행하여 판매 직원과 고객과의 접점서비스를 좀 더 밀접하게 만들어 고객의 요구를 최대한 수용할 수 있고 그에 따라 최상의 서비스를 제공할 수 있을 것이

다. 이와 같은 인과 관계에 의하여 F6, F10, F11 역시 개선 효과가 있을 것이다. 특히, 실패요소 F11은 항공안전 및 보안에 관한 법률에 의해, 출국 여행객의 최종 목적지에 따라서 기내 액체류 및 젤류의 직접 반입이 불가하며, 반입 규격에 맞추어 1차 검수 후, 특수 포장을 한 뒤, 비행기 탑승 전 게이트 앞에서 출국 여행객에게 전달된다. ‘다중 능력 직원’은 게이트 인도장의 직원의 보조역할을 수행하여 게이트 인도장 직원과 고객과의 접점서비스를 좀 더 정확하고, 편안한 서비스를 제공할 수 있을 것이다. F9는 공항면세점의 특성상, <Fig. 4>의 부연설명과 같이 전방(공항 내부)창고와 후방(공항外部)창고가 갖추어져 있으며, 창고별 상주직원이 있어서 필요한 제품이 있을 때에는 상시 운송해준다. 따라서 ‘다중 능력 직원’의 투입만으로도 F9의 실패요소 F 또한 인과 관계에 의해서 개선될 수 있다.

도심면세점과 공항면세점의 매장을 구성하는 레이아웃을 설계하는 방식은 유사하다고 볼 수 있다. 면세점의 MD실무자가 매장을 구성하는 단계에서 매장의 전체적인 방향성을 큰 틀로 잡고,

Table 2 Failure Points and Waiting at an Airport-based Duty Free Shop

Classification	Analyzing problems
W1	<ul style="list-style-type: none"> <li>After opening the shop, waiting to obtain information wanted by customers</li> <li>Customers' waiting when event information in the duty free shop is needed or when membership cards are issued</li> </ul>
W2	Waiting <ul style="list-style-type: none"> <li>Waiting for product inquiry/purchase at each shop</li> <li>Waiting for payment after purchase decision at each shop</li> <li>Waiting for return/cancellation inquiry after purchase at each shop</li> <li>Waiting when products are delivered to the delivery place at the gate depending on travel destinations</li> </ul>
W3	
W4	
W5	
F1	<ul style="list-style-type: none"> <li>After opening the shop in the duty free shop, lack of service attention occurs due to the inflow of massive group customers or for other reasons</li> <li>Unsatisfactory cleaning/environment conditions in the duty free shop</li> <li>Dissatisfaction due to delayed immigration/shortage of time for purchase</li> </ul>
F2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unsatisfactory responses related to customers' inquiries</li> <li>Unsatisfactory responses related to membership card issue and event information</li> </ul>
F3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poor facial expression/no response/poor attitudes of duty free shop sales staff</li> <li>Unsatisfactory sales service due to the absence of sales staff</li> <li>Non-delivery of products ordered in advance</li> <li>Shortage of inventories of demanded products</li> <li>Unsatisfactory product explanation</li> <li>Unsatisfactory product purchase time</li> <li>Troubles with customers when products cannot be sold</li> </ul>
F4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service attitudes of sales staff when payments are made after purchase decision</li> <li>Unsatisfactory product prices/delivery methods</li> <li>Exchange rate calculation error</li> <li>Sales POS (Point of sale) device error/trouble</li> <li>Dissatisfaction with waiting for payment</li> <li>Failure in payment due to insufficient customer information</li> </ul>
F5	Failure points (Bottleneck) <ul style="list-style-type: none"> <li>Dissatisfaction with services according to whether customers have membership cards or not</li> <li>Dissatisfaction with waiting for the issue of membership cards</li> <li>Dissatisfaction in relation to event information inquiry/delivery</li> <li>Troubles among internal staff members</li> <li>Product packing error</li> <li>Unskilled treatment of failure to dispatch products</li> <li>Unskilled treatment of sales staff</li> <li>Dissatisfaction when customers' requests for return/cancellation have failed</li> <li>Trouble with manager office staff</li> <li>Customer dissatisfaction due to unskilled treatment of product return/purchase cancellation</li> <li>Customer dissatisfaction due to extended waiting time for product return/purchase cancellation</li> <li>Errors in identifying product inventory</li> <li>Waiting for product shipment</li> <li>Troubles among internal staff members</li> <li>Dissatisfaction due to delay/failure of product delivery to customers</li> <li>Dissatisfaction due to failure of product delivery to customers because of product packing errors</li> <li>Troubles among internal staff members</li> </ul>
F6	
F7	
F8	
F9	
F10	
F11	

설계를 하지만, 제한된 면적에 영업점의 이익률을 극대화시키기 위해서 고가의 브랜드 매장 및 브랜드의 위상에 의하여 독립형 타입을 편성한 뒤, 나머지 브랜드의 공간을 조정하는 형태의 설계방식이 만연해 있다[29]. 이에 따라 대부분의 브랜드 매장들은 영역형+개방형+가변형이 섞인 복합형을 가지고 있다.

따라서 도심 및 공항면세점에 다수의 관광객이 매장으로 진입할 경우, 군중에 의해 밀리는 현상이 일어나고, 해당 브랜드의 물건을 구매하고자

하여도 상품을 바라 볼 틈도 없이 이동을 강요받거나, 매장직원의 일대일 서비스를 기대하기 어렵다. 그러므로 면세점의 특성상 단체 관광객 고객이 일시적으로 몰리는 상황이 빈번하게 발생한다. 이 때, 단독으로 매장을 방문한 고객 역시 혼잡한 매장내에서 매장 직원의 수준 높은 서비스를 기대하기 어렵고, 오히려 불쾌한 기분만 가지게 되므로 재방문의 비율 또한 감소할 것이다. 매장 직원의 비율보다 유입고객의 수가 많아지는 혼잡한 상황을 대비하여 특수한 상황에 상시 투

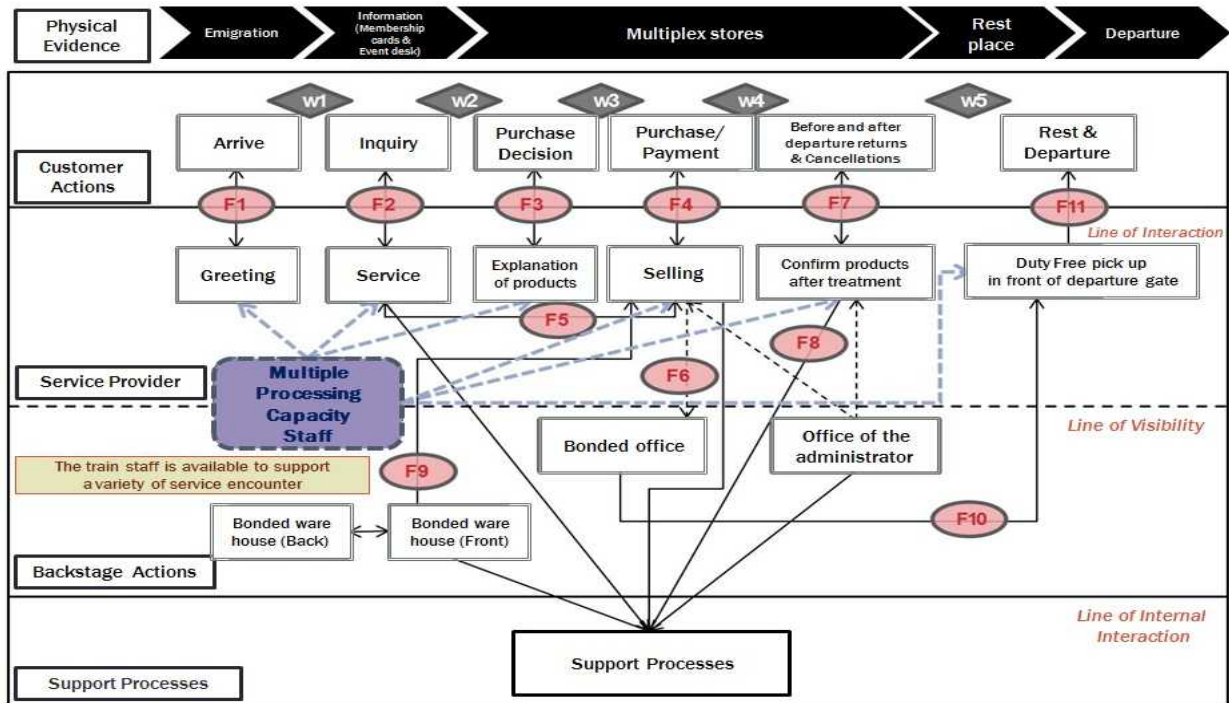


Fig. 5 Improved Service Blueprinting for an Airport-based Duty Free Shop

입이 가능할 수 있도록 다방면의 서비스를 제공할 수 있는 ‘다중 능력 직원’을 양성하여 전략적으로 투입시킬 필요성이 제기된다.

#### 4. 연구요약 및 시사점

본 연구는 서비스 청사진 기법을 활용하여 면세점을 도심면세점과 공항면세점의 유형으로 나누어 서비스 프로세스를 분석한 다음 개선 전과 후로 나누어 도식화하여 이를 통해 서비스 개선 방안을 제시하고자 하였다.

본 연구에서는, 고객의 동선에 따라서 발생하는 면세점 서비스 프로세스를 서비스 청사진 기법으로 전개하였다. 고객의 행동과 서비스 제공자간 상호작용을 통한 서비스 프로세스, 고객의 눈에 직접적으로 보이지는 않지만 고객과의 접점에서 이루어지는 서비스가 원활하게 이루어 질 수 있도록 하는 지원활동, 그리고 고객에게 직접적인 영향을 미치지 않는, 전체적인 면세점 서비스 프로세스를 관할하는 면세점 지원 유틸리

티 등을 확인하였다. 이러한 전체적인 활동을 통하여 고객의 동선에 따라서 발생하는 대기지점 W(Waiting)와 실패요소 F(Failure point)를 공항과 도심면세점으로 분류하여 각각 분석 후 개선 방안을 제시하였다

공항과 도심면세점의 경우 특히 접점 활동을 통해 고객만족도를 향상시키기 위해서 ‘다중 능력 직원’이라는 공통적인 개선방안을 제시하였다. <Table 1>과 <Table 2>의 서비스 청사진 분석에 의해 나타난 실패요소 F와 고객의 대기지점 W의 문제점을 해결하기 위해서, 첫째, ‘다중 능력 직원’이라는 개선방안을 제시하였고, 그 결과 고객과 판매직원의 접점에서 일어나는 실패요소 F를 신속히 처리함으로써 판매 직원의 보조역할을 수행하여 판매 직원은 고객의 요구를 최대한 수용할 수 있게 됨으로 최고의 서비스를 제공할 수 있다. 이는 고객과 판매직원 간의 접점에서 일어나는 실패요소 F를 개선시킬 수 있을 것이며, 지원부서와의 관계에 의하여 판매 직원과 후방 시스템 및 지원 유틸리티 또한 개선의 시너지 효과도 있을 것이다. 둘째, 후방 제품 창고에 추

가로 전방 제품 창고를 투입함으로써 멀티플렉스 매장의 특성상 협소한 공간으로 인해 다량의 재고를 보유할 수 없는 문제점을 개선할 수 있다. 또한 후방 제품 창고와의 동선을 줄일 수 있으므로 판매 직원은 좀 더 효율적으로 고객 접점의 서비스를 제공할 수 있다.

이와 같은 결과는 첫째, 서비스 청사진을 통해서 각 면세점의 서비스 프로세스를 고객의 동선에 따라 확인함으로써 서비스 프로세스 시스템의 설계를 보다 더 고객 지향적으로 설계 할 수 있다. 둘째, 위와 같은 분석을 통해서 서비스 제공자에게 고객의 불만을 야기 시킬 수 있는 대기지점 W와, 실패요소 F를 파악하고, 지속적으로 보완해 나가며, 제공되어야 할 면세점 서비스 품질 활동의 표적을 제공 할 수 있다. 셋째, 면세점 서비스 프로세스를 구성하고 있는 다양한 요인들의 관계를 파악함으로써 향후 연구될 면세점 서비스 프로세스 분석에 대한 객관적인 기초자료로 사용될 수 있다.

본 연구에서는 각 서비스점에서의 서비스 제공자가 간과하고 있었던 대기지점 W와 실패요소 F를 가시화하여 이를 해결하기 위한 방안을 제시함으로써 서비스 개선의 기회 및 프로세스 재설계를 통한 효율적이고 편리한 서비스 지원, 체계적인 관리 방안 및 서비스 프로세스 시스템 설계, 면세점 서비스 품질, 면세점의 서비스 회복 등을 위한 전략적 방안을 제시하였다.

그러나 본 연구결과에서 제시된 서비스 청사진 기법이 도심면세점과 공항면세점의 고객만족과 종업원만족 및 서비스 프로세스 시스템의 효율성 등 모든 부분에서 효과 및 효율을 창출할 수 있는 것은 아니다. 가장 중요한 것은 고객 지향적인 서비스 청사진의 설계를 기반으로 하여 지속 가능한 서비스 프로세스 시스템을 구축하여 향상시켜 나아가는 것이며, 이에 종업원의 적극적인 지원 또한 중요하다고 할 수 있다[10]. 따라서 서비스 청사진 상에 지속적인 서비스 프로세스 시스템 관리 및 종업원들의 참여를 적극적으로 도모할 수 있고, 유지해 나갈 수 있는 서비스 프로세스 전달 시스템의 설계가 필요하다. 본 연구의 서비스 청사진의 도식화는 도심과 공항면세점 관계자들과의 인터뷰를 기반으로 서비스 청사진

을 설계하였기 때문에 고객의 불평불만은 제공자의 관점에서 제시하였다. 또한 서비스 청사진의 설계 시, 도심과 공항면세점의 사례만으로 분석하였기 때문에 모든 면세점의 서비스 프로세스 전달 시스템을 서비스 청사진의 설계로 정형화시킬 수는 없다. 향후 연구에서는 출국장 면세점의 종류에 따라, 국제여행객터미널면세점, 외교관면세점, 지정면세점 등의 서비스 청사진 설계 및 분석연구도 필요하다. 특히 고객만족도 향상을 위한 일환으로 Ahn과 Joo[30], Lim[31]이 주장한 스마트 디바이스 환경에 기반한 커뮤니티 형성 등 소셜네트워크 연구도 병행되어야 할 것이다. 이는 온라인 환경에서 제공되는 것으로 되어 있으나 실제 판매가 되지 않는 제품 등의 오류를 사전에 방지함으로써 고객만족도를 향상시킬 수 있기 때문이다.

각 지역의 면세점 위치 및 고객의 특성을 고려한 다양한 서비스 청사진 설계의 접근 역시 가능할 것이다. 특히 본 연구에서는 도심과 공항면세점의 판매 공간에 포커스를 맞추어 서비스 청사진을 분석해 보았는데, 앞에서 설명된 바와 같이 도심과 공항면세점의 위치적 특성을 고려하면 각각의 면세점의 주차시설 또한 상당히 상이하다. 도심면세점은 시내에 입지적 조건을 충족시키고 있기 때문에 주차공간의 제약이 따른다. 또한 백화점이나 호텔에 임대하여 있는 곳이 많기 때문에 면세점만을 이용하는 고객들에게는 더욱 더 불편함을 야기한다. 또 공항면세점은 입지적 특성상 넓은 공간의 주차시설 서비스를 제공하고 있지만, 출국시에만 이용이 가능하기 때문에 상이한 특징을 가지고 있다. 따라서 후속 연구에서는 각 면세점의 지리 및 입지 조건에 따라서 상이한 주차시설을 포함한 서비스 청사진 설계 및 분석이 필요하다. 또한 본 연구는 서비스 제공자의 입장에서 서비스 프로세스를 분석하고 대기지점 W와 실패요소 F를 파악하였지만, 후속 연구에서는 고객 입장의 면세점 서비스 프로세스 분석이 이루어질 필요가 있다. 서비스 점점에서의 서비스 제공자와 고객들이 생각하는 서비스 프로세스 상의 서비스 만족 차이에 대한 연구도 진행된다면, 면세점 서비스 프로세스 개선 및 개발에 더욱 의의가 있을 것이다. 또한 이를 바탕으로

각 면세점의 유형 및 특성별로 고객의 서비스 지각과 가치 및 불편함 등 다각도의 연구가 필요할 것으로 보인다.

Yang et al.[32]이 제시한 바와 같이 외국인 관광객은 단순히 관광과 쇼핑만을 위해 해외를 방문하는 것뿐만 아니라 의료서비스를 받기위해서 해외를 방문하기 때문에 스마트디바이스를 연계한 프로세스를 구축하여 서비스품질과 고객만족도를 향상시켜야 한다. 또한 위에서 제시한 프로세스에 소셜네트워크를 통한 고객만족도 향상 방안에 관한 연구도 연계되어야 할 것이다[31,33]. 즉, 외국인 관광객이 관광과 쇼핑뿐만 아니라 의료서비스를 제공받는데 있어 물리적 측면의 효율성을 높일 수 있는 방안과 정보시스템 등의 매체를 이용하여 고객의 가치를 극대화시킬 방안을 소프트웨어/하드웨어 측면 모두에서 연계한 연구가 향후 진행되어야 할 것이다.

### 참고문헌

- [1] Korea Tourism Organization, 2015. (*website*)
- [2] Ministry of Culture, Sports and Tourism, 2015. (*website*)
- [3] Incheon Main Customs, 2015. (*website*)
- [4] Ministry of Strategy and Finance, "2014 Duty free shop reports of sales account", 2015. (*report*)
- [5] Current Issues of Jeju Tourism Organization, "Domestic and international duty-free industry analysis", 2015. (*report*)
- [6] G. W. Park and K. T. Park, "A study on the improvement of hospital service using service blueprint", Journal of The Korea Society of Information Technology Service, Vol. 7, No. 2, pp. 223-242, 2008. (*journal*)
- [7] M. S. Kang, S. I. Baek, H. K. Choi, Y. Y. Song and Y. J. Choi, "Service innovation by using service blueprinting : a case study of Incheon airport", Journal of The Korea Service Management Society, Vol. 7, No. 3, pp. 199-214, 2008. (*journal*)
- [8] Y. Hwang, S. Choi, K. Na and H. Kim, "The effect of airline service encounter quality on customer loyalty", Journal of the Korea Industrial Information Systems Research, Vol. 19 No. 4, pp. 73-85, 2014. (*journal*)
- [9] K. Ju., S. Yoo, "The effects of servicescape and information technology on service encounter job satisfaction, affective commitment and service performance: focused on nursing services", Journal of the Korea Industrial Information Systems Research, Vol. 17 No. 5, pp. 75-88., 2012. (*journal*)
- [10] J. H. Park, "A Comparative study on service quality using the service encounter index-focused on department store and hospital", Graduate School of Business, Soongsil University, 2015. (*thesis*)
- [11] Y. S. Kim, Y. T. Park, Y. H. Seo, W. J. Yu, H. J. Yu and D. G. Lee, "Service Management-Strategy System Case", Beopmunsa, 2002. (*book*)
- [12] Y. J. Lee, "Services Marketing", Hakhyeonsa, 2013. (*book*)
- [13] M. N. Jo and S. Y. Shin, "The blueprint of service encounter by types of restaurants", Journal of The Korean Society of Food and Nutrition, Vol. 35, No. 8, pp. 1088-1096, 2006. (*journal*)
- [14] M. R. Solomon, Carol Surprenant, J. A. Czepiel, and E. G. Gutman, "A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter", Journal of Marketing, Vol. 49 (Winter), pp. 99-111, 1985. (*journal*)
- [15] G. L. Shostack, "Planning the service encounter", in The Service Encounter, Managing Employee Customer Interaction in Services Businesses, J. A. Czepiel, M. R. Solomon and C. F. Surprenant, Eds.



- Lexington Books, Lexington, MA, pp. 243-253, 1985. (*book*)
- [16] S. M. Keaveney, "Customer switching behavior in service industries: an exploratory study", *Journal of Marketing*, 59 (April), pp. 71-8, 1995. (*journal*)
- [17] M. J. Bitner, S. W. Brown, and M. L. Meuter, "Technology infusion in service encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 138-149, 2000. (*journal*)
- [18] M. N. Jo, "The effect of customers' cognitive, emotional responses to service encounter on service loyalty formation in restaurants", *Journal of The Tourism Sciences Society of Korea*, Vol, 30, No. 5, pp. 173-196, 2006.
- [19] G. L. Shostack, "Designing services that deliver", *HBR*, Vol. 62, No. 1, pp. 133-139, 1984.
- [20] J. Kingman-Brundage, "The Abc'S Of Service System Blueprinting", in *Designing a winning service strategy*, M. J. Bitner and L. A. Cosby, Eds. Chicago: AMA, pp. 30-33, 1989.
- [21] Y. S. Kim, "A use of service blueprint to improve a service process", *Journal of The Korea Service Management Society*, Vol. 4, No. 3, pp. 3-16, 2003.
- [22] Y. S. Kim, "Drawing a Services blueprint seems circulation of customer", *DBR*, Vol. 39, August Issue 2, 2009.
- [23] J. A. Fitzsimmons, M. J. Fitzsimmons, and S. Bordoloi, "Service Management: Operations, Strategy, Information Technology", 8th, McGraw-Hill, New York, NY. 2014.
- [24] Korea Customs Logistics Association, 2015. (*website*)
- [25] CLIP. 3.0, 2015.
- [26] Korea Institute of Public Finance, 2013.
- [27] H. M. Jeong, S. S. Won, and K. H. Bumm, "The influence of foreign visitor's shopping motivation and cognition of duty free shop preference on consumer's satisfaction", *Journal of The Korea Academic Society of Tourism and Leisure*, Vol. 25, No. 1, pp. 63-82, 2013. (*journal*)
- [28] Korea Duty-Free Shop Association, 2015.
- [29] Y. S. Kim, "The research focusing on layout design cases merchandise in DFS(Duty-free shop) feature per type", Graduate School of Housing, Seoul National University of Science & Technology, 2014.
- [30] B.I. Ahn, and Y.D. Joo, "Design of location based social network service model centering around smart phone", *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, Vol. 16 No. 5, pp. 55-62, 2011.
- [31] G.K. Lim, "The impacts of acceptance decision factors of tour social network service on continuous use intention from the viewpoint of user participation: focusing on mediation effect of perceived value and satisfaction", *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, Vol. 19 No. 2, pp. 119-135, 2014.
- [32] X. Yang, S. Choi, T. Moon, "An empirical study on service quality and usage intention of medical tourism in korea", *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 185-205, 2013.
- [33] D.H. Son, "The effect of personal characteristic factors on the usage of SNS", *The Journal of Information Systems*, Vol. 22 No. 3, pp. 1-24, 2013.



**최 은 아** (Eun A Choi)

- 정회원
- 경성대학교 경영학석사
- 경성대학교 경영학과 박사과정
- 관심분야: 서비스품질, 고객경험관리, 호텔경영



**이 상 식** (Sang Shik Lee)

- 정회원
- 서강대학교 경제학과 학사
- Univ. of Nebraska-Lincoln  
경영학박사
- 1997-현재 경성대학교 경영학부 교수
- 관심분야: 공급사슬관리, 서비스혁신, 고객경험관리, 창의적 문제해결



**이 돈 희** (DonHee Lee)

- 정회원
- 한성대학교 경영학박사
- Univ. of Nebraska-Lincoln  
경영학박사
- 계명대학교 경영대학 조교수
- 관심분야 : 생산전략시스템, SCM, CSR, Service Innovation, Healthcare