ISSN 1229-1889(Print)
ISSN 2287-9005(Online)
J Korean Soc Qual Manag Vol. 47, No.3: 641-659, September 2019
https://dx.doi.org/10.7469/JKSQM.2019.47.3.641

글로벌 대형유통기업의 서비스 실패에 관한 사례 연구: 서비스 마케팅믹스별 실패요인을 중심으로

이용재* · 최석봉**†

* ㈜홈플러스
** 고려대학교 글로벌비즈니스대학

The Service Failure of Global Large Distribution Companies: the Failure Factors by Service Marketing Mix

Lee, Young Jae* · Choi, Suk Bong**†

* Homepluse Co.
** Korea University

ABSTRACT

Purpose: Recently, the managing customer complaints properly has emerged as key source of competitive advantage in the large distribution industry. Effective customer complaint management helps firms minimize service failures and incense the capability to respond to customer's needs. Despite this importance, the in-depth prior study of a firm's service failures is very limited. Therefore, the actual service failure cases of large discount stores in Korea were analyzed in this study, and the types of service failures that occur at the service interface were identified.

Method: Specifically, a total of 48,307 cases of customer complaints that have occurred in the past three years were collected from 1 January 2016 to 31 December 2018. Using 7 dimensions of service marketing mix. we have classified and analyzed systematically the service failure cases collected.

Results: Among the cases of service failures, 34,921 (72.3%) cases were involved with the product factor, followed by 6,152 (12.7%) cases with person factor and 5,392 (11.2%) cases with process factor.

Conclusion: By linking the main causes of service failure with the service marketing mix variables, this research presented a more systematic analytic model and verified by applying it to large domestic distribution company. Understanding the main factors affecting customer complaints n the large distribution industry can provide managers useful information and insight who want to achieve an effective customer complaint

● Received 29 July 2019, 1st revised 24 August, accepted 28 August 2019
† Corresponding Author(sukchoi@korea.ac.kr)
ⓒ 2019, The Korean Society for Quality Management
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

management.

Key Words: Service Failure, Customer Complaint Management, Service Marketing Mix, Case Study

1. 서 론

한국의 대형마트 시장은 1993년 이마트가 서울 노원구 창동에 처음 문을 열면서 시작되었으며, 그 후 1996년부터 2~3년 사이에 홈플러스, 롯데마트, 까르푸, 월마트 등이 뛰어들면서 시장구조는 경쟁적인 형태로 자리 잡게 되었다. 이러한 대규모의 자금력과 경영 노하우를 지닌 외국계 유통기업의 국내시장 진출은 국내 유통산업의 구조개편을 촉진하는 계기가 되었으나, 이로 인해 국내외 유통업체간의 경쟁이 가속화되면서 경쟁력이 없는 업체는 생존조차 힘들게 되었다. 최근 오프라인 유통업체 매출비중과 증감률이 점차적으로 대형마트에서 백화점, 편의점, 소형마트 등 다양한 분야로 분산되고 있다(표 1 참고).

Table 1. Percentage of Offline Distributor's Sales and Growth Rate by Year(2017~2018년)

	2017		2018	
	Sales ratio(%)	Sales growth rate (%)	Sales ratio(%)	Sales growth rate (%)
Large Supermarket	24.0	▽0.1	22.0	▽2.3
Department Store	19.6	△1.4	18.6	△1.3
Convenience Store	16.9	△10.9	17.2	△8.5
Super Supermarket	4.5	△0.4	4.3	△2.0
Total	65.0	△3.0	62.1	△1.9

source: Ministry of Trade, Industry and Energy (2019).

또한 최근에는 온라인 업체와도 치열한 경쟁 상황이 지속되면서 추가적인 신규 고객 창출이 어려워지고 있으며, 기존 고객의 이탈 현상이 증가하고 있다. 이에 최근 대형마트 업계에서는 기존 고객의 유지를 위한 방안으로 고객불평 관리에 대한 중요성이 대두되고 있다(이강호, 2004; 박은경 등, 2010). 현재 대형마트에서는 홈페이지(인터넷), 콜센터(전화), 점포 고객서비스센터 등을 통해 서비스 실패를 경험한 고객들의 불평 사례가 매일 접수되고 있다. 서비스 담당자들은 매일 접수되는 고객 불평 사례를 처리함에 있어, 고객 불평 유형이 다양하고 불평을 제기한 고객의 특성이 각각 상이한 관계로 불평 처리를 할 때마다 많은 어려움을 겪고 있다. 현실적으로는 동일한 유형의 고객 불평 사례도 매일 다른 방법으로 해결하고 있는 실정이다. 효율적인 고객 불평 관리는 서비스 접점에서 발생하는 서비스 실패를 최소화하고 고객 불평사항을 효과적으로 처리하는 것이며, 이를 위해서는 발생 빈도가 높은 서비스 실패 유형과 발생 원인을 파악하는 것이 무엇보다도 중요하다(박영기 & 윤지환, 2004). 박경도 등 (2006)은 인터넷 쇼핑몰을 이용하는 고객을 대상으로 불평처리에 대한 만족과 불만족이 고객과의 관계형성에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구를 진행하였는데 불평처리의 공정성이 중요한 이들 관계의 완화요인임을 밝혔다. 전우혁 등(2010)은 호텔 이용 고객들을 대상으로 고객서비스 실패가 서비스 회복공정성과 고객만족 및 충성도에 미치는 영향을 연구하였다. 이 연구는 호텔의 접점인 인카운터(encounter)에서의 서비스 회복과정은 고객이 인지하는 공정성에 따라 고객만족과 충성도에 영향을 미침을 밝혔다. 박찬권 & 김채복 (2019)의 연구는 의료 서비스를 받은 고객을 대상으로 서비스 실패상황에서 서비스 실패의 심각성, 서비스 회복 기대, 서비스 회복 성과 및 서비스 만족도의 관계를 연구하였으며,

의료기관이 서비스 실패 상황에서 서비스 실패를 회복하는 과정에 대한 중요한 인자들을 검토하였다. 이처럼 꾸준히 고객 불평 관리에 대한 연구가 진행되었음에도 불구하고 기존 선행연구들은, 대부분 고객 설문자료에 의존하고 실제 발생현장과 점포에서 수집한 고객 불평 사항을 장기간 축적한 자료를 수집하여 이를 면밀히 분석하고 체계적인 관리 방안을 모색하는 연구는 상당히 부족하였다.

이에 본 연구에서는 고객 불평 사항 관리 및 대형마트 서비스 실패 사례의 실증 연구를 위해 국내 K 대형마트에서 발생한 실제 고객 불평 사례를 3년간 수집하고 분석하였다. 이를 통해 대형마트의 서비스 접점에서 발생하는 서비스 실패 유형을 면밀히 파악하고 대안을 마련하고자 한다. Figure 1은 본 연구에서 추구하고자 하는 주요연구 범위와 접근방법, 예상되는 실무적 시사점을 도식화 한 것이다. 먼저 사례분석의 주요 접근방법과 절차를 살펴보면, 기존의 대형마트에서 가지고 있는 고객 불평 수집경로 혹은 수집원(source)에 대한 면밀한 검토를 실시하고자 한다. 또한 고객 불평 사항 수집 경로로는 해당업체 홈페이지, 인터넷, 고객의 소리, 고객 콜센터 등 다양한 경로가 있을 것으로 예상된다. 이후 이러한 경로를 통해 접수된 고객 불평사항에 대해 해당 점포의 대응전략과 실제 대응사례를 검토한다. 더하여 본사에 보고하여 다년간 축적된 자료를 면밀히 검토한다. 이러한 수집된 자료와 불평처리 결과를 바탕으로 현장 전문가와 학계 전문가와의 면담을 통해 분류하고 해석 및 가능한 대응방안을 토의한다. 두 번째 단계에서 기존 선행연구를 분석하고, 특히 서비스 마케팅믹스 접근방법을 적용하여 이론적 모형을 구축한다. 이를 바탕으로 고객 불평 유형 및 서비스 실패를 분석하고 그 의미를 해석한다. 마지막으로 고객 불평의 유형별 가능한 대응 및 관리방안을 제시하고 이론적 함의도 함께 도출하고자 한다.

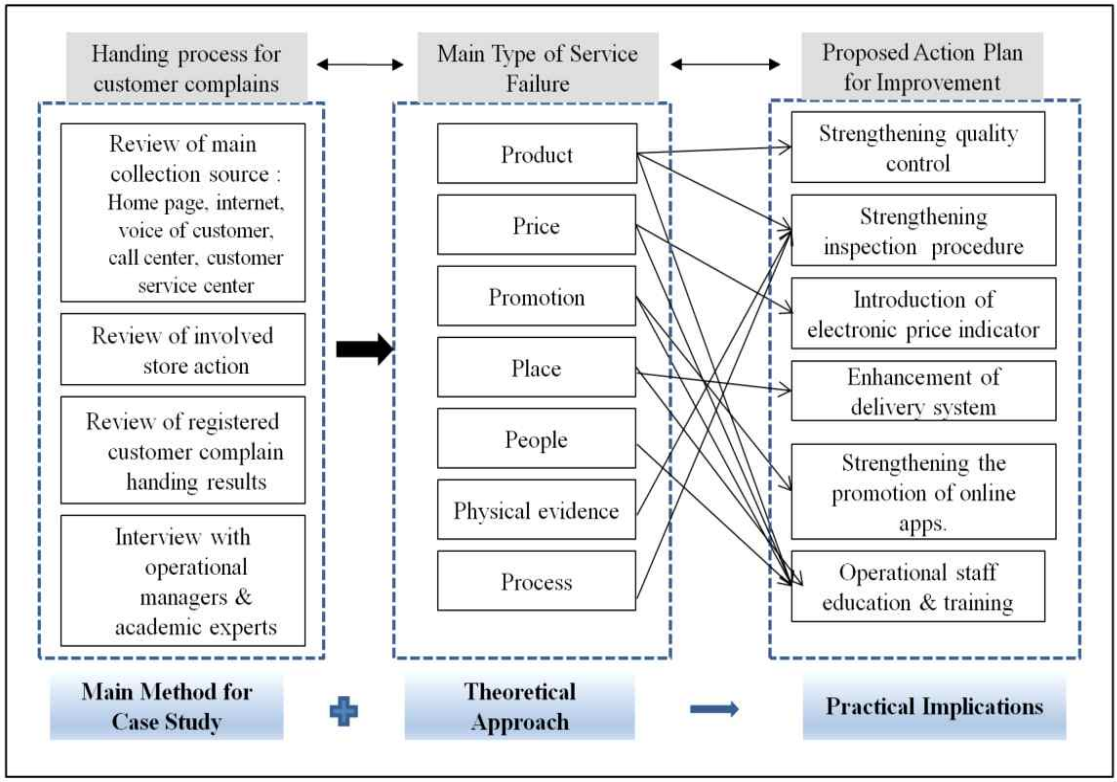


Figure 1. Main Study Approach and Suggested Implication

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 서비스 실패의 유형

서비스 실패는 서비스 제공자가 서비스를 제공함에 있어 서비스 품질이 고객의 기대에 미치지 못하기 때문에 발생하며, 서비스가 가지고 있는 무형성, 비분리성, 이질성 등의 특성으로 인해 서비스 실패가 발생하기도 한다(Berry & Parasuraman, 1991; Palmer et al., 2002). 그러므로 서비스 실패는 기업이 아무리 노력을 하더라도 피할 수는 없으며, 고객은 그 과정에서 여러가지 유쾌하지 못한 서비스를 경험하게 된다(Kelly & Davis, 1994; Weun et al., 2004). Bell & Zemke(1987)는 서비스 실패를 서비스 결과가 고객의 기대 이하로 심각하게 떨어진 상태의 경험이라고 정의하였으며, Parasuraman et al.(1991)은 고객이 지각하는 허용영역 이하로 떨어진 상태라고 하였다. 또한 Hart et al.(1990)은 서비스 전달과정이나 결과에서 발생하는 좋지 못한 감정을 갖는 것이라고 하였으며, Johnston(1995)은 서비스 과정이나 결과에 있어서 무엇인가 잘못된 것이라고 정의하였다.

서비스 실패의 유형은 제품과 산업마다 다양하게 나타나며, 일반적으로 서비스 점점에서 서비스 실패를 초래하는 유형에는 서비스 전달 시스템 및 제품 실패에 대한 직원반응, 고객의 필요 및 요청에 대한 직원반응, 자발적이며 요청받지 않는 직원행동, 서비스 제공자에게 협조하지 않는 문제고객 등으로 분류하고 있다(Bitner et al., 1990; Bitner et al., 1994; Kelly et al., 1993; Hoffman et al., 1995; Chung & Hoffman, 1998; Lewis & Clacher, 2001; 윤성욱 & 황경미, 2004; 윤성욱 & 서미옥, 2005).

첫째, 서비스 전달 시스템 및 제품 실패에 대한 직원 반응과 관련된 서비스 실패 유형에는 제품 결함, 불가능한 서비스, 지연 서비스, 시설 관련 문제, 불명확한 정책, 재고 부족, 포장 실수, 잘못된 정보, 다른 핵심 서비스의 실패 등이 해당된다. 둘째, 고객의 필요 및 요청에 대한 직원 반응과 관련된 서비스 실패 유형에는 고객의 특별 요구, 기호와 관련된 실패, 고객의 실수 등이 해당된다. 셋째, 자발적이며 요청받지 않는 직원 행동과 관련된 서비스 실패 유형에는 고객에게 관심을 갖는 직원행동, 잘못 받은 주문, 전달되지 않은 주문, 계산 착오 등이 해당된다. 넷째, 서비스 제공자에게 협조하지 않는 문제 고객과 관련된 서비스 실패 유형에는 음주 고객, 장애 고객, 기업의 규칙을 준수하지 않는 고객, 비협조적인 고객 등이 있다(김영화, 2004). Keaveney(1995)은 서비스 실패 유형을 핵심 서비스 실패와 서비스 접점 실패로 구분하였다. 핵심 서비스 실패는 서비스 자체에서 발생한 실수나 기술적인 문제들로 인한 사건이며, 서비스 접점 실패는 고객과 종업원들 간의 개인적인 상호작용 속에서 일어나는 사건이다.

Smith et al.,(1999)과 윤성욱 & 황경미(2004)는 서비스 실패 유형을 결과적 실패와 과정적 실패로 나누었으며, 윤성욱 & 황경미(2004)는 음식점을 대상으로 한 연구에서 복합적 실패를 추가하였다. 결과적 실패는 기업이 기본 서비스에 대한 필요나 핵심 서비스 수행을 제대로 하지 못한 것을 의미하며, 과정적 실패는 핵심 서비스가 제공되는 방법이 불완전하거나 결함이 있는 것을 의미한다. 또한 Wong(2003)은 소매점의 서비스 실패를 기능적 실패와 기술적 실패로 구분하였다. 기능적 실패는 체크아웃, 교환 서비스, 직원의 태도, 제품 지식, 고객과의 관계, 개별 서비스 등이 해당되며, 기술적 실패는 가격, 영업시간, 제품의 양과 질, 다양성, 점포의 안전성, 구조, 대기 시스템 등이 해당된다.

2.2 서비스 마케팅믹스별 실패요인

서비스 마케팅믹스는 서비스 기업의 통제 가능한 마케팅 변수들의 조합으로 볼 수 있다(백주아 & 서원석, 2007). 이에 선행 연구에서 언급된 서비스 실패 유형을 서비스 마케팅믹스 변수별로 분류하고자 한다.

Booms & Bitner(1981)와 Zethaml, Bitner & Gremler(2006)는 유형재를 대상으로 하는 전통적 마케팅믹스의 구성 요소들이 서비스 기업들의 마케팅 활동에는 적절하지 않기 때문에 서비스 기업들을 위한 고유한 마케팅믹스, 즉 서비스 마케팅믹스를 연구하였으며, 기존의 전통적인 4Ps에 사람(people), 물리적 증거(physical evidence), 과정(process)을 추가한 7Ps를 제안하였다. 즉 사람(people)은 서비스 제공에 참여하여 구매자의 지각에 영향을 미치는 모든 행위자로서 서비스가 제공되는 순간에 존재하는 직원, 고객 등이다.

물리적 증거(physical evidence)는 서비스가 제공되는 접점에서 서비스의 수행이나 소통을 촉진하는 유형적인 요소이다. 서비스의 물리적 증거는 서비스와 관련된 모든 유형적인 요소, 예를 들면 장비, 표식, 직원 의상, 기타 유형적 단서(안내 책자, 편지 서식, 보고서 형식, 명함, 연설문 등)의 모든 것을 포함한다고 볼 수 있다. 그리고 어떤 경우에는 서비스가 제공되는 물리적 공간 설비 등을 포함한다.

과정(process)은 서비스가 제공되는 실행 절차, 메커니즘, 활동의 흐름으로서 서비스 제공 및 운영 시스템이다. [표 2]는 선행 연구에서 언급된 서비스 실패 유형을 앞서 논의한 서비스 마케팅믹스 변수(7Ps) 중에서 해당 부분을 연결하여 분류하였다. 이를 토대로 대형 유통기업의 고객 불평 내용을 분석하고자 한다.

Table 2. 서비스 실패유형 : 서비스 마케팅믹스 기준 재분류

Author	Field	Type of Service Failure	Service Marketing Mix
Bitner et al. (1990)	Hotel, Airline, Restaurant	Service delivery system, customer needs/requests, voluntary and unrequested employee behavior	People, Process
Kelley et al. (1993)	Retail shop	Service delivery system, customer needs/requests, voluntary and unrequested employee behavior	Product, People, Process
Bitner et al. (1994)	Hotel, Airline, Restaurant	Service delivery systems, customer needs/requests, voluntary and unrequested employee behavior, problem customers	People, Process
Keaveney(1995)	Service Company	Key Service/service Contact Failure	People, Physical evidence
Hoffman et al.(1995) Chung & Hoffman(1998) Yoon & Whang(2002)	Restaurant	Service delivery system, customer needs/requests, voluntary and unrequested employee behavior	People, Process
Smith et al. (1999)	Hotel, Restaurant	Consequential / process failure	People, Process, Physical evidence
Lewis & Clacher(2001)	Park	Service delivery systems, customer needs/requests, voluntary and unrequested employee behavior, problem customers	People, Process
Wong(2003)	Retail shop	Functional/technical failure	Product, Process
Hoffman et al. (2003)	Hospital, Restaurant, Theater, Airline	Technical/sanitary/design problems	Product, Process, Physical evidence
Mueller et al. (2003)	Restaurant	Delay service, serving staff mistake, chef Mistakes, manager mistakes, non-compliance with customer preference, low quality of service	People, Process
Yoon & Whang (2004)	Restaurant	Consequential/procedural/complex failure	People, Process, Process, Physical evidence

2.3 고객 불평과 서비스 실패

대형마트에서 발생하는 고객 불평은 홈페이지(인터넷), 콜센터(전화), 고객 소리함(엽서), 고객서비스센터 방문 등 다양한 경로를 통해 접수되고 있으나 대부분의 고객 불평은 주로 홈페이지(인터넷) 및 콜센터(전화)를 통해 접수되고 있다. 접수경로별로 살펴보면, 대형마트 홈페이지의 고객 불평은 인터넷을 통해 접수되며, VOC(voice of customer) 시스템에 의해 관리된다. 고객 소리함의 고객 불평은 고객이 직접 불평 내용을 기재하여 매장내 비치된 고객소리함 또는 고객서비스센터에 접수한다. 전화를 통한 고객 불평은 모두 본사 콜센터로 접수된다. 또한 고객서비스센터의 고객 불평은 주로 고객이 직접 점포에 내점하여 불평 내용을 접수한다. 이러한 경로를 통해 접수된 고객 불평 사례는 주로 상품, 서비스, 시스템 등으로 구분하여 관리하고 있다.

이와 같이 대형마트에서 고객 불평 관리를 위해 다양한 접수 경로를 유지하는 1차적인 목적은 고객의 불평을 효율적으로 청취하기 위함이나, 궁극적으로는 고객의 불평 및 제안사항을 경영에 적극 반영하기 위함이다. 최근 대형마트 업계에서는 타 경쟁사로부터 자사 고객의 이탈을 방지하고 기존 고객을 유지하기 위한 방안으로 고객 불평 관리에 대한 중요성이 대두되고 있다. 이에 대형마트 업체들은 점포별로 매일 발생하는 고객 불평을 체계적으로 관리하기 위해 VOC(voice of customer) 시스템을 도입하였다.

VOC 시스템은 여러 경로를 통해 접수되는 고객 불평 사례를 접수하고, 이에 대한 처리 결과를 체계적으로 관리할 수 있는 통합 관리 시스템이다. 또한 VOC 시스템에서는 기본적으로 점포에서 발생한 고객 불평 사례에 대해 점포별, 일자별로 검색이 가능하며, 당시 고객 불평에 대한 해당 점포의 처리 결과도 검색이 가능하다. 또한 일정기간 동안 얼마나 많은 수의 고객 불평이 발생했는지, 어떠한 유형의 고객 불평이 발생했는지 그리고 어느 부서 및 코너에서 고객 불평이 발생했는지 등도 확인할 수 있다.

대형마트에서는 이러한 VOC 시스템에 접수되는 고객 불평을 효율적으로 관리하기 위해 점포별로 전담 관리자를 배치하고 있으며, 점포에서 발생하는 고객 불평을 효율적으로 처리하기 위해 점포별로 고객서비스센터를 운영하고 있다. 또한 고객의 불평 및 제안사항을 경영에 적극 반영하기 위해 본사에도 고객 불평 처리를 위한 전담 부서를 운영하고 있다.

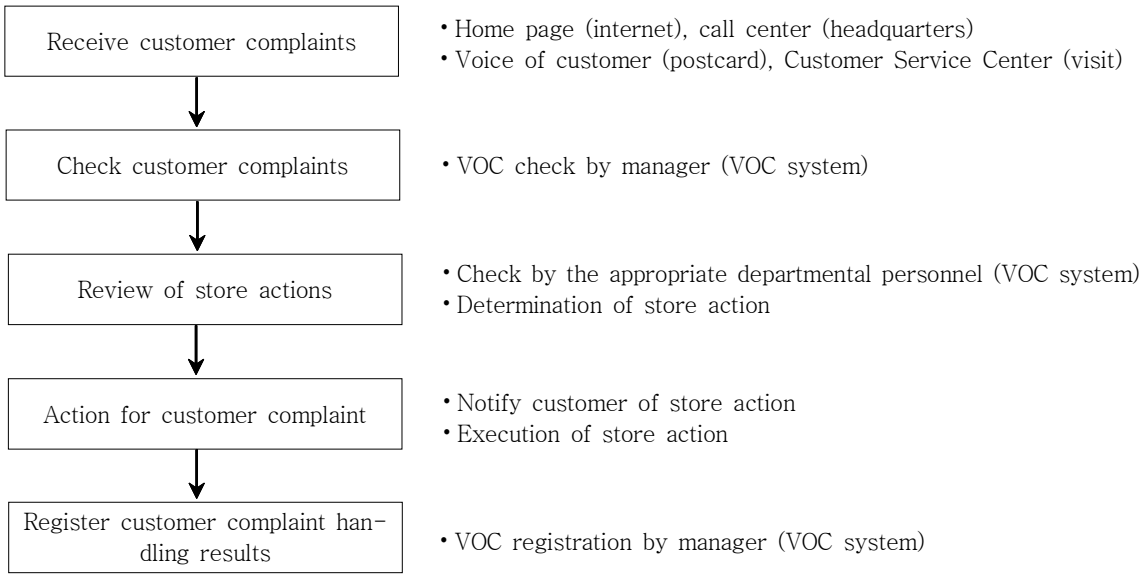
점포의 VOC 전담 관리자는 VOC 시스템에 매일 접수되는 고객 불평을 일별로 관리한다. 그리고 접수되는 VOC 내용을 해당 부서에 알려주고, 해당 부서에서 처리한 내용을 확인하고 관리하는 역할을 수행한다. 그러나 경우에 따라서는 VOC 시스템에 접수되는 고객 불평을 직접 처리하기도 한다.

다양한 경로를 통해 접수된 대형마트의 고객 불평에 대해 접수 경로별 처리과정을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 대형마트 홈페이지를 통해 접수된 고객 불평은 VOC(voice of customer) 관리자가 접수된 불평 내용을 확인한 후 해당 부서 담당자에게 전달한다. 해당 부서 담당자는 접수된 불평 내용을 검토한 후 고객과 통화하여 고객 불평에 대한 점포의 조치사항을 전달한 후에 필요한 조치를 취한다. 이 과정에서 고객 불평의 사안이 중대하거나 민감한 내용일 경우에는 상위 관리자의 지침을 받아서 처리한다. 처리를 완료한 부서 담당자는 고객과의 통화내용 및 처리 결과를 VOC 관리자에게 통보하며, VOC 관리자는 부서 담당자로부터 통보받은 고객의 통화내용 및 조치결과를 VOC 시스템에 입력함으로써 접수된 고객 불평내용에 대한 처리를 종료한다.

대형마트내 설치된 고객 소리함을 통해 접수된 고객 불평은 VOC 담당자가 정기적으로 수거하며, 수거된 불평 내용을 확인 후 해당 부서 담당자에게 전달한다. 그리고 전화 또는 콜센터를 통해 접수된 고객 불평은 접수받은 직원이 고객 불평내용과 고객의 인적사항을 확인한 후 해당 부서 담당자에게 전달한다. 이후의 처리 과정은 대형마트 홈페이지를 통해 접수된 고객 불평 처리 과정과 동일하다. 고객이 점포 고객서비스센터에 방문하여 불평을 접수할 경우, 고객서비스센터 담당자는 내점한 고객을 고객 상담실로 안내한 후 해당 부서 담당자를 호출한다. 해당 부서 담당자

는 불평 고객과의 면담을 통해 불평 내용을 확인한 후, 점포 조치사항을 전달하고 필요한 조치를 취한다. 처리 완료 후 고객 의견 접수대장에 고객의 불평 내용 및 처리 결과를 기록한다. [그림 1]에 대형마트의 고객 불평 처리과정을 도식화하였다.

Figure 1. Process for handling complaints from customers at large discount stores



2.4 대형마트의 고객 불평 분류

K 대형마트의 경우, VOC 시스템으로 접수된 내용을 유형별로 관리하고 있으며, 이 중 고객 불평에 관련된 내용은 9가지 유형(상품 불만, 직원 불친절, 응대지식 미흡, 운영 미흡, C/S 운영미흡, 매장 편의시설 불만, 주문/배송 불만, 주차/카트 불만, 문화센터 불만)으로 구분하여 관리하고 있다. 앞서 논의한대로 [표 3]에 K 대형마트의 유형별 VOC 분류 현황을 나타내었다.

Table 3. VOC type classification by K-mart (2016~2018년)

Class	Content	Unit	Percentage
A	Compliment	1,475	0.8
B	Product complaints, employee unfriendliness, poor response, poor operation C/S operation not absorbed, store convenience complaint, order/delivery complaint, Park/Cart complaints, cultural center complaints	48,307	26.9
C	Customer inquiry	129,910	72.3
Total		179,692	100.0

Table 3에 나타낸 K 대형마트의 고객 불평 유형을 다시 서비스 마케팅믹스 변수별로 분류한 내용을 [표 4]에 나타내었다. Table 4에 나타난 것과 같이 K 대형마트의 고객 불평 유형은 각 유형별로 불평 내용(제품, 가격, 촉진,

유통, 사람, 물리적 증거, 과정)이 중복되어 있는 것을 알 수 있다.

Table 4. Types of customer complaints of K large discount store by service marketing mix

Types of customer complaints	Service marketing mix						
	Product	Price	Promotion	Place	People	Physical evidence	Process
Product dissatisfaction	○	○	○				
Unkindness of staff					○	○	
Poor reception					○		
Poor operation					○	○	○
Poor C/S operation		○	○				○
Complaints of convenience facilities at the store						○	
Order/delivery complaints				○			
Park/Cart complaints						○	
Culture center complaints		○			○		

3. 연구방법

3.1 자료수집

본 연구에서는 먼저 대형마트 서비스 실패 사례의 실증 분석을 위해 국내 K 대형마트에서 발생한 서비스 실패 사례를 조사하였다. 이를 위해 K 대형마트 VOC(voice of customer) 시스템에 접수된 고객 불평 사례를 활용하였다.

대형마트 VOC 시스템에 접수된 고객 불평 사례는 고객이 실제로 대형마트의 서비스 접점에서 경험한 불평 사례이므로 서비스 실패 사례로 볼 수 있으며, 고객이 서비스 이용 과정에서 경험한 불평 내용을 경험 시점에 고객이 직접 접수한 것이기 때문에, 고객 불평 발생 당시의 세부적인 내용을 정확하게 파악할 수 있다. 또한 K 대형마트의 경우 고객 불평 사례가 VOC 시스템을 통해 실시간 접수되고 있어, 대형마트의 서비스 실패 사례 연구에 적합할 것으로 판단된다.

자료 수집은 2016년 1월 1일부터 2018년 12월 31일까지 최근 3년 동안 국내 K 대형마트에서 발생된 고객 불평 사례를 수집하였다. 국내 K 대형마트의 경우 전국 각 지역에 점포를 운영하고 있어 표본의 지역간 편차는 최소화할 수 있을 것으로 판단된다. Bitner et al.(1990) 연구에서는 서비스 접점에 대한 실패 사례를 분석하기 위해 항공사, 레스토랑, 호텔 기업을 대상으로 총 700건의 사례를 수집하였으며, Kelley et al.(1993) 연구에서는 소매 기업에서의 서비스 실패 사례를 분석하기 위해 총 661건의 사례를 수집하였다. 따라서 본 연구에서 수집한 고객 불평 사례 건수(48,307건)는 대형마트의 서비스 실패 사례를 분석하기에 충분하다고 판단된다.

3.2 분석절차

그동안 서비스 실패 사례에 관한 상당수의 선행 연구(Kelley et al., 1993; Hoffman et al., 1995; Chung &

Hoffman, 1998; Lewis & Clacher, 2001; 윤성욱 & 황경미, 2004; 윤성욱 & 서미옥, 2005)에서는 서비스 실패 사례를 분류하는 기준으로 Bitner et al.(1990)의 연구에서 제시한 3가지 분류 기준(서비스 전달 시스템 실패에 대한 직원반응, 고객의 필요 및 요청에 대한 직원반응, 자발적이며 요청받지 않는 직원행동)을 주로 활용해 왔다. 그러나 Bitner et al.(1990)이 제시한 3가지 분류 기준은 주로 과정 및 직원의 행동 관점에서 제시한 기준이라고 볼 수 있다.

본 연구에서 K 대형마트 VOC(voice of customer) 시스템에 접수된 48,307건의 고객 불평 사례를 분석한 결과, 과정 및 직원과 관련된 사례 이외에도 제품의 품질 및 가격, 촉진, 점포 환경 등 다양한 유형의 고객 불평 사례가 있었다. 이와 같이 대형마트에서는 여러가지 유형의 서비스 실패가 발생하고 있으므로, Bitner et al.(1990)이 과정 및 직원의 행동 관점에서 제시한 3가지 서비스 실패 분류 기준을 대형마트의 서비스 실패 사례 분류를 위한 기준으로 활용하기에는 다소 무리가 있다고 판단된다. 이에 본 연구에서는 대형마트에서 발생하는 다양한 유형의 서비스 실패 사례를 분류하기 위해 앞서 논의한 Booms & Bitner(1981)의 연구에서 제시된 서비스 마케팅믹스 7개의 차원(7Ps)을 분류 기준으로 활용하였다. 서비스 마케팅믹스(7Ps)의 차원은 서비스 기업의 통제 가능한 다양한 마케팅 변수들의 조합으로 볼 수 있기 때문에(백주아 & 서원석, 2007), 대형마트의 서비스 실패 사례를 분류하기 위한 기준으로 적합하다고 판단된다.

본 연구에서는 수집된 서비스 실패 사례 분류에 대한 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해서 총 4단계에 걸쳐 분류 작업을 실시하였다. 먼저 약 3개월에 걸쳐 대형마트의 서비스 실패 과정을 잘 파악하고 있는 저자와 현장 전문가들이 1차 분류 작업을 하였고, 분석자간 의견이 일치하지 않은 항목은 재검토하여 분류하였다. 그 다음에 저자와 학계 전문가들이 다시 2차 분류 작업을 하였고, 분석자간 의견이 일치하지 않은 항목은 재검토하는 단계를 거친 후, 일부 항목의 수정 작업을 통해 최종적으로 분류를 확정하였다. 이와 같이 대형마트의 서비스 실패 사례를 서비스 마케팅믹스 7개의 차원(7Ps)으로 분류하기 위해 총 4단계에 걸쳐 분류 작업을 하였으며, 분류 항목은 최종 확정 단계에서 분석자 간에 서비스 실패 7개 각 차원별로 95% 이상의 의견 일치를 보았다. 7개의 서비스 실패 차원(7Ps)의 하위분류는 Zeithaml et al.(2006)에서 제시한 구성항목을 기준으로 분류하였으나, 모든 하위 범주가 하위 구성항목과 일치하지 않는 것은 서비스 기업 각각의 고유한 특성 때문이라고 할 수 있다(윤성욱 & 서미옥, 2005).

K 대형마트 VOC 시스템에 접수된 서비스 실패 사례를 분류함에 있어 하나의 불평으로 인해 발생한 서비스 실패 사례도 있었지만, 2가지 이상의 불평이 복합적으로 발생한 서비스 실패 사례도 있었다. 이에 K 대형마트 서비스 실패 사례를 분류하는 과정에서 2가지 이상의 불평이 복합적으로 발생한 서비스 실패 사례는 실패의 원인을 제공하는 1차 원인을 기준으로 분류하였고, 최종적으

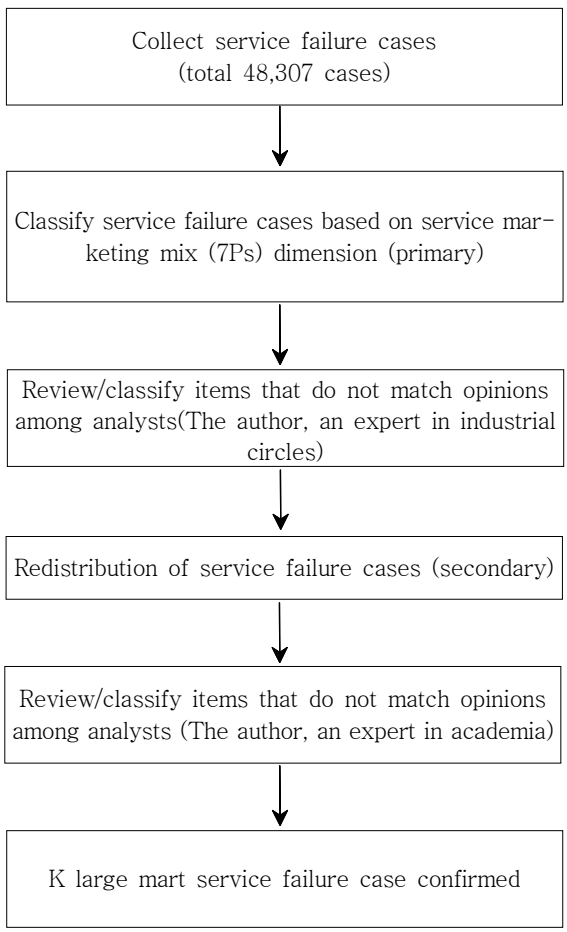


Figure 2. Service failure case classification procedure of K large mart

로 48,307건(총 44개 세부 유형)의 실패 사례로 분류하였다. Figure 2에서는 K 대형마트의 서비스 실패 사례 분류 과정을 나타내었다.

4. 연구결과

K 대형마트 VOC(voice of customer) 시스템에 접수된 서비스 실패의 실제 사례 내용을 서비스 마케팅믹스 7개의 차원(7Ps) 범주로 분류한 실제 사례를 [별첨 1]에 나타내었다. 분석결과를 종합해보면 총 48,307건의 서비스 실패 사례 중에서 제품(product) 차원으로 분류된 사례가 34,921건(72.3%)으로 가장 많았으며, 다음으로 사람(people) 차원이 6,152건(12.7%), 과정(process) 차원이 5,392건(11.2%)으로 나타났다. 여기에서 제품(product), 사람(people), 과정(process)의 3가지 차원으로 분류된 서비스 실패 사례 건수의 합이 총 46,465건(96.2%)으로 K 대형마트에서 발생한 서비스 실패 사례의 대부분임을 알 수 있다.

Table 6에서 보다 자세한 각 차원별 하위 범주의 항목들을 제시하였다. 먼저 제품(product) 차원에는 상품 품질 이상, 상품 크기 및 용량 불만, 상품 포장 파손, 구매상품 재고부족, 상품구색 불만 등이 있었으며, 가격(price) 차원에는 상품 판매가격 비쌈, 상품 매장 판매가격과 영수증 가격 불일치, 가격 보상제도 미적용, 문화센터 수강료 불만 등이 있었다. 촉진(promotion) 차원에는 행사 전단지 내용 표기 오류, 행사 전단지 배포 불만, 사은품 품질 이상, 사은품 재고 부족, 회원카드 포인트 사용 불편, 사은쿠폰 미배송, 행사 홍보 전화 및 SMS 수신 불만 등이 있었으며, 유통(place) 차원에는 주문상품 지연 배달, 주문상품 배달 오류 등이 있었다.

사람(people) 차원에는 직원 고객응대 불친절, 직원 근무태도 부적합, 직원 위생상태 불량, 직원 업무지식 부족, 직원 업무처리 미흡, 직원 매장 및 상품 안내 미흡, 직원 고객약속 불이행, 매장 근무직원 부재 등이 있었으며, 물리적 증거(physical evidence) 차원에는 매장내 안내표시 오류, 영수증 표기 오류, 매장내 위생 및 청결 불량, 고객용 카트 청결 불량 등이 있었다. 그리고 과정(process) 차원에는 주문음식 대기시간 지연, 계산대 대기고객 관리 부적합, 구매상품 계산 오류, 상품 계산 불편, 상품 계산 지연, 상품 센서텍(sensor-tag) 미제거, 상품 교환 및 환불 처리 미흡, 상품 A/S 처리 미흡, 회원카드 개인정보 수집 및 활용 불만, 점포내 행사운영 불만, 점포내 편의시설 이용 불만, 기타 서비스 불만 등이 있었다.

Table 6. K large mart service failure case classification status

1. Summary

Type of service failure	No. of case	Percentage(%)	Ranking
Product	34,921	72.3	1
Price	1,104	2.3	4
Promotion	164	0.3	7
Place	270	0.6	6
People	6,152	12.7	2
Physical evidence	304	0.6	5
Process	5,392	11.2	3
Total	48,307	100.0	-

2. Product

	Service failure case	No. of case	Percentage(%)
Product	Product quality problem	31,169	64.5
	Product size and capacity complaint	970	2.0
	product packaging break	2,608	5.4
	Lack of inventory of purchased	92	0.2
	Complaint on assortment of goods	82	0.2
Total		34,921	72.3

3. Price

	Service failure case	No. of case	Percentage(%)
Price	Complaints on the sale price of goods	359	0.7
	Mismatch between the price of goods sold and the price shown in the receipt	673	1.4
	Without price compensation system	67	0.1
	Complaints about tuition fees for cultural centers	5	0.0
Total		1,104	2.3

4. Promotion

	Service failure case	No. of case	Percentage(%)
Promotion	Event leaflet content notation error	17	0.0
	Event leaflet distribution complaint	68	0.1
	Complaint on quality of gifts	39	0.1
	A shortage of gifts	31	0.1
	Difficulty using member card points	3	0.0
	Non-delivery of event coupon	5	0.0
	Complaints of receiving promotional phone calls and SMS at the event	1	0.0
Total		164	0.3

5. Place

	Service failure case	No. of case	Percentage(%)
Place	Delay delivery of order products	211	0.4
	Order product delivery error	59	0.1
Total		270	0.6

6. People

	Service failure case	No. of case	Percentage(%)
People	Employee's unkindness on customer service	1,383	2.9
	Nonconformity in employee's work attitude	3,134	6.5
	Poor employee hygiene	12	0.0
	Lack of employee knowledge on job	203	0.4
	Staff's poor handling of job	350	0.7

	Service failure case	No. of case	Percentage(%)
	Staff's poor store and product information	880	1.8
	Employee's failure to commit to customer	137	0.3
	Absence of store staff	53	0.1
Total		6,152	12.7

7. Physical evidence

	Service failure case	No. of case	Percentage(%)
Physical evidence	In-store information display error	112	0.2
	Receipt notation error	23	0.0
	Poor hygiene and cleanliness in the store	149	0.3
	Poor cleanliness of convenience facilities in the store	9	0.0
	Poor cleaning of customer carts	11	0.0
Total		304	0.6

8. Process

	Service failure case	No. of case	Percentage(%)
Process	Delay in waiting time for order food	12	0.0
	Problem in the stand-by customer management	8	0.0
	Purchased product calculation error	2,727	5.6
	Inconvenience in paying goods	103	0.2
	Delay in paying goods	48	0.1
	Products sensor-tag not removed	2,238	4.6
	Poor processing on exchange of goods and refund	26	0.1
	Poor A/S handling of goods	54	0.1
	Error of changing personal information in member card	9	0.0
	Complaints on the collection and utilization of member's personal information	3	0.0
	Complaints about operations of in-store event	66	0.1
	Complaints about the use of convenience facilities in the store	78	0.2
	Complaints on other service	20	0.0
Total		5,392	11.2

5. 결론

궁극적으로 서비스 실패의 발생을 최소화하고 고객 불평 사항을 효과적으로 처리하기 위해서는 발생 빈도가 높은 서비스 실패의 유형과 발생 원인을 파악하고, 이에 대한 개선 방안을 강구하여 실행하는 것이 무엇보다 중요하다. 따라서 본 연구에서는 대형마트 서비스 실패 사례 분석 연구를 통해 대형마트에서 발생하는 주요 서비스 실패 유형을 분류하였고, 이를 토대로 대형마트에 적용 가능한 실무적 시사점을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 제품(product) 관련한 서비스 실패 사례는 상품 품질 이상, 상품 크기 및 용량 불만, 상품 포장 파손, 구매상품 재고부족,

상품 구색 불만 등이 있었으며, 이 중에서 '상품 품질 이상' 사례가 31,169건(64.5%)으로 대부분을 차지하였으며, '상품 포장 파손' 사례가 2,608건(5.4%)으로 나타났다. '상품 품질 이상' 사례를 개선하기 위해서는 항상 신선한 상품을 판매할 수 있도록 상품의 선도를 감안한 적정 발주, 선도저하 상품의 할인판매 및 폐기 절차를 준수하는 것이 중요하며, 점포별로 상품 품질관리 전담직원을 배치하여 체계적인 상품 품질 관리를 할 필요가 있다. 그리고 '상품 포장 파손' 사례를 개선하기 위해서는 상품 입고시 검수과정에서 포장이 파손된 상품을 사전 확인할 수 있도록 입고 상품 검수 절차를 강화할 필요가 있다.

둘째, 사람(people) 관련한 서비스 실패 사례는 직원 고객응대 불친절, 직원 근무태도 부적합, 직원 위생상태 불량, 직원 업무지식 부족, 직원 업무처리 미흡, 직원의 매장 및 상품 안내 미흡, 직원 고객약속 불이행, 매장 근무직원 부재 등이 있었으며, 이 중에서 '직원 근무태도 부적합' 사례가 3,134건(6.5%), '직원의 고객응대 불친절' 사례가 1,383건(2.9%)로 나타났다. '직원 근무태도 부적합' 및 '직원의 고객응대 불친절' 사례를 개선하기 위해서는 직원의 서비스 교육을 강화하여 직원의 대고객 응대 능력을 향상시키는 것이 무엇보다도 중요하며, 이를 위해서는 점포별로 서비스 관리 전담직원을 배치하여 체계적인 서비스 교육을 진행해야 한다.

셋째, 과정(process) 관련한 서비스 실패 사례는 주문음식 대기시간 지연, 계산대 대기고객 관리 부적합, 구매상품 계산 오류, 상품 계산 불편, 상품 계산 지연, 상품 센서텍(sensor-tag) 미제거, 상품 교환 및 환불 처리 미흡, 상품 A/S 처리 미흡, 회원카드 개인정보 변경 오류, 회원카드 개인정보 수집 및 활용 불만, 점포내 행사운영 불만, 점포내 편의시설 이용 불만, 기타 서비스 불만 등이 있었으며, 이 중에서 '구매상품 계산 오류' 사례가 2,727건(5.6%), '상품 센서텍(sensor-tag) 미제거' 사례가 2,238건(4.6%)으로 나타났다. '구매상품 계산 오류' 사례를 개선하기 위해서는 상품에 부착된 바코드 오류를 사전에 확인할 수 있는 프로세스가 도입되어야 하며, 신선식품에 부착하는 점포 자체 바코드 부착 비중을 지속적으로 낮추어 상품의 바코드 오류를 최소화 할 필요가 있다. 또한 '상품 센서텍(sensor-tag) 미제거' 사례를 개선하기 위해서는 계산대 직원이 상품 결재 후, 센서텍(sensor-tag) 미제거 여부를 최종적으로 확인하는 것이 필요하나, 궁극적으로는 납품업체 자체 센서텍(sensor -tag) 부착 비중을 낮추고, 물류센터에서 센서텍(sensor-tag)을 일괄 부착하는 시스템을 구축하는 것이 바람직하다.

넷째, 가격(price) 관련한 서비스 실패 사례는 상품 판매가격 비쌈, 상품 매장 판매가격과 영수증 가격 불일치, 가격 보상제도 미적용, 문화센터 수강료 불만 등이 있었으며, 이 중에서 '상품 매장 판매가격과 영수증 가격 불일치' 사례가 673건(1.4%), '상품 판매가격 비쌈' 사례가 359건(0.7%)으로 나타났다. '상품 매장 판매가격과 영수증 가격 불일치' 사례를 개선하기 위해서는 매장에서 변경된 판매가격의 정상적인 고지 여부를 주기적으로 확인하는 프로세스가 필요하나, 장기적으로는 전자가격표시기(electronic shelf label : ESL)의 지속적인 도입이 필요하다. 그리고 '상품 판매가격 비쌈' 사례를 개선하기 위해서는 고객이 자주 구매하는 상품군에 대해 대형마트, 백화점, 슈퍼마켓, 재래시장 등 타 소매업태에 대한 정기적인 가격 대응이 필요하며, 이를 통해 점포의 가격 이미지를 지속적으로 제고할 필요가 있다.

다섯째, 물리적 증거(physical evidence) 관련한 서비스 실패 사례 중에서는 '매장 내 위생 및 청결 불량' 사례가 149건(0.3%), '매장 내 안내표시 오류' 사례가 112건(0.2%)으로 나타났다. '매장 내 위생 및 청결 불량' 사례를 개선하기 위해서는 직원의 위생 및 청결 교육을 강화하고, 주기적인 점검을 시행하여 매장의 관리수준을 지속적으로 유지하는 것이 필요하다. 또한 '매장내 안내표시 오류' 사례를 개선하기 위해서는 개점 점검시 매장 내 안내표시 오류 여부를 집중적으로 점검하는 것이 효율적이다.

여섯째, 유통(promotion) 관련한 서비스 실패 사례 중에서는 '주문상품 지연 배달' 사례가 211건(0.4%)이 있었으며, 이를 개선하기 위해서는 고객과 약속한 배달 일자를 준수할 수 있도록 단계별 배달 확인 프로세스의 도입이 필요하며, 현재 배달 시스템의 기능을 좀 더 효율적으로 개선할 필요가 있다. 일곱째, 촉진(promotion) 관련한 서비스

실패 사례 중에서는 '행사 전단지 배포 불만' 사례가 68건(0.1%)이 있었다. 최근 스마트폰 앱을 통한 온라인 행사 전단지 홍보가 확대됨에 따라 기존 오프라인 행사 전단지 배포는 지속적으로 축소되고 있어, '행사 전단지 배포 불만' 사례는 지속적으로 감소될 것으로 예상된다. [표 7]에 지금까지 논의한 대형마트 서비스 실패 유형별 개선방안을 정리하였다. 이 중에서 발생빈도가 낮은 서비스 실패 유형에 대한 개선방안(*)은 현재 대형마트에서 자체적으로 실행하고 있는 조치방안을 강화하여 관리할 것을 제안한다.

Table 7. Proposed action plan for improvement on service failure

	Service failure case	Current action plan	Proposed action plan for improvement
Product	Product quality problem	Reporting to headquarters	Operation of staff dedicated to quality control
	Product size and capacity complaint	Reporting to headquarters	*
	Product packaging break	Notify logistics center	Strengthening the inspection procedures of incoming products
	Lack of inventory of purchased	Additional order for the product concerned	*
	Complaint on assortment of goods	Reporting to headquarters	*
Price	Complaints on the sale price of goods	Irregular response on price	Regular response on price
	Mismatch between the price of goods sold and the price shown in the receipt	Correction of the appliable selling price	Continued introduction of electronic price indicator
Promotion	Event leaflet content notation error	Reporting to Headquarters	*
	Event leaflet distribution complaint	Notify the leaflet distributor	Strengthening the promotion of online apps
	Complaint on quality of gifts	Notify manufacturer concerned	*
	A shortage of gifts	Notify the supplier concerned	*
	Difficulty using member card points	Reporting to headquarters	*
	Non-delivery of event coupon	Reporting to headquarters	*
	Complaints of receiving promotional phone calls and SMS at the event	Reporting to headquarters	*
Place	Delay delivery of order products	Staff training	Enhancement of delivery system (Stage-by-step delivery verification procedure)
	Order product delivery error	Staff training	
People	Employee's unkindness on customer Service	Staff training	Operation of staff dedicated to service
	Nonconformity in employee's work attitude	Staff training	

	Service failure case	Current action plan	Proposed action plan for improvement
	Poor employee hygiene	Staff training	
	Lack of employee knowledge on job	Staff training	
	Staff's poor handling of job	Staff training	
	Staff's poor store and product information	Staff training	
	Employee's failure to commit to customer	Staff training	
	Absence of store staff	Staff training	
Physical evidence	In-store information display error	Staff training	Intensive inspection during opening store
	Receipt notation error	Reporting to head-quarters	*
	Poor hygiene and cleanliness in the store	Staff training	Implementation of regular inspection
	Poor cleanliness of convenience facilities in the store	Daily cleaning status check system	*
	Poor cleaning of customer carts	Regular inspection/repair of customer carts	*
Process	Delay in waiting time for order food	Staff training	*
	Problem in the stand-by customer management	Arrangement of reception staff at the checkout counter	*
	Purchased product calculation error	Staff training	Introduction of checking process for product bar code error
	Inconvenience in paying goods	Staff training	*
	Delay in paying goods	Staff training	*
	Products sensor-tag not removed	Staff training	*
	Poor processing on exchange of goods and refund	Staff training	*
	Poor A/S handling of goods	Staff training	*
	Error of changing personal in-formation in member card	Staff training	*
	Complaints on the collection and utilization of member's personal information	Reporting to headquarters	*
	Complaints about operations of in-store event	Reporting to headquarters	*
	Complaints about the use of convenience facilities in the store	Staff training	*
	Complaints on other service	Staff training	*

Note: * A measure to improve the type of service failure with low frequency of occurrence is proposed to strengthen the current action plan

끝으로 이론적 측면에서 본 연구는 대형 유통기업의 서비스 실패에 대한 보다 실질적이고 신뢰성 있는 사례를 바탕으로 체계적인 분석과 개선방안을 제시함으로 기존 연구의 확장을 기하였다는 데 의의가 있다. 서비스실패에 대한

국내 유통기업의 대규모 실제 사례를 비교적 장기간에 걸쳐 수집하고 체계적으로 분석함으로 기존의 자기보고식 설문지나(박경도 등, 2006; 전우혁 등, 2010), 소수의 사례분석에서 오는 한계점을 극복하였다. 또한 본 연구는 서비스 실패의 주요 원인을 서비스 마케팅믹스 변수와 연결하여 보다 체계적인 이론적 접근모델을 제시하고 이를 국내 대형 유통기업에 적용하여 확인함으로써 기존 선행연구를 지지하는 것과 동시에 향후 서비스 실패 원인과 관리방안에 대한 연구흐름에 중요한 계기를 마련하였다는 의의를 지닌다. 그러나 본 연구의 이러한 유용한 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 따라서 이를 바탕으로 차후 연구의 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구의 특정 산업의 특정 기업에 대한 다년간의 사례를 수집하여 분석연구를 실시하였음으로 연구결과에 대한 일반화의 한계를 언급하지 않을 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 보다 다양한 산업과 기업을 대상으로 연구를 실시하고, 대규모의 자료를 바탕으로 계량적인 실증분석을 병행한다면 결과의 신뢰성을 높이는 연구가 될 것이다. 둘째, 본 연구가 기업현장에서 다양한 경로를 통해 다년간 수집된 고객 불평 사례를 기초하여 활용하였으나, 최근 빅데이터 자료의 활용과 분석방법들의 유용성이 여러 분야에서 부각되고 있는 만큼 이를 함께 활용하여 다양한 경로를 통해 자료를 수집하고 비교분석 한다면 보다 유용한 시사점이 있을 것으로 예상되며 이에 대한 향후 연구가 기대된다. 아울러 본 연구에서와 같이 한국에 있는 많은 글로벌 대형 유통기업의 서비스 실패와 고객 불평 관리에 대한 사례연구가 축적된다면, 유용한 실무적 시사점 도출과 더불어 한국의 특수한 경영서비스 환경을 반영한 한국형 서비스 실패 관리모델이나 이론이 개발되어 학계에도 커다란 시사점을 도출하는 후속 연구들이 활발히 추진될 것으로 기대한다.

REFERENCES

Baek, J. A., and Sea, W. S. 2007. “A Study on the Differentiation of Marketing Strategies for Family Restaurants by Life Style - With a Focus on Marketing Mix 7P's." Korean Journal of Hotel Administration, 16(1):19-40.

Bell, C. R., and Zemke, R. 1987. "Service Breakdown: The Road to Recovery.“ Management Review 76(10): 32-35.

Berry, L. L., and Parasuraman, A. 1991. “Marketing Service: Competing Through Quality.” New York: Free Press, 126-134.

Bitner, M. J., Booms, B. H., and Mohr, L. A. 1994. “Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint.” Journal of Marketing 58(4):95-107.

Bitner, M. J., Brown, S. W., and Tetreault, M. S. 1990. “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents.” Journal of Marketing 54(1):71-84.

Booms, B. H., and Bitner, M. J. 1981. “Marketing Strategies and Organizations Structure for Service Firms.” Marketing of Service, J. Donnelly and W. R. George(eds.), Chicago: American Marketing Association, 47-51.

Chung, B., & Hoffman, K. D. 1998. “Critical Incidents: Service Failures That Matter Most.” Cornell University, Hotel and Restaurant Administration, Quarterly(June):66-71.

Hart, C., James, W. L., Heskett, L., and Earl, S. W. 1990. “The Profitable Art of Service Recovery.” Havard Business Review 68(4):149-156.

Hoffman, K. D., Kelley, S. W., and Chung, B. C. 2003. “A CIT Investigation of Servicescape Failures and Associated Recovery Strategies.” Journal of Service Marketing 17(4):322-340.

Hoffman, K. D., Kelley, S. W., and Rotalsky H. M. 1995. “Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts.” Journal of Service Marketing 9(2):49-61.

Jeon, W. H., Park, D.W., and Won, C. S. 2010. “A Study on The Effects of The Service Failure, Service Recovery Fairness, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in The Hotel Service Encounter.” Tourism & Leisure

Research 22(2):207-224.

Johnston, R. 1995. "Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process." Advances in Services Marketing and Management 4, 211-228.

Keaveney, S. M. 1995. "Customer Switching Behavior in Service Industry: An Exploratory Study." Journal of Marketing 59(2):71-83.

Kelly, S. W., and Davis, M. A. 1994. "An Exploratory Study." Journal of Marketing 59(2):71-82.

Kelly, S. W., Hoffman, K. D., and Davis, M, A. 1993. "A Typology of Retail Failures and Recoveries." Journal of Retailing 69(4):429-452.

Kim, Y. W. 2004. "According to the service failures's types the effects of the perceived service recovery on the emotional response, the service value and the loyalty in the restaurant: A CIT approach." Sejong University, Ph.D. Thesis.

Korea Chamber of Commerce. 2019, The Business Outlook Index(RBSI) for the second quarter of 2019.

Lee, K. H. 2004, "The Compared Study on the Cases of Guest's Complaint in the Hotel Industry Focused on Room Division Department of Deluxe Hotel." Tourism and Leisure Research 16(1):121-135.

Lewis, B. R. & Clacher E. 2001. "Service Failure and Recovery in UK Theme Parks: The Employees' Perspective." International Journal of Contemporary Hospitality Management 13(4):166-175.

Ministry of Trade, Industry and Energy. 2019. Sales trends for major retailers in 2018.

Mueller, R. D., Mack, A. P., and McMullan R. 2003. "Service in the Restaurant Industry: An American and Irish Comparison of Service Failures and Recovery Strategies." International Journal of Hospitality Management 22(4):395-418.

Palmer, A., Beggs, R., and Keown, M. C. 2002. "Equity and Repurchase Intention Following Service Failure." Journal of Service Marketing 14(6):513-528.

Parasuraman, A., Berry, L. L., and Valerie A. Zeithaml, V. A. 1991. "Understanding Customer Expectations of Service, Sloan Management Review 32(3):39-48.

Park, C. K., & Kim, C, B. 2019. "Performance, Service Satisfaction in Medical Service Failure Situation." Customer Satisfaction Management Research 21(1):37-71.

Park, E, K., Yang, Y. H., and Choi, B. K. 2010. "Customers' Dissatisfaction and Complaint Behaviors by Service Failure Factors: Focused on Passengers Using Domestic Airlines Services." Korean Journal of Service Management 11(5):47-65.

Park, K. D., and Park, J. Y. & Seo, J. Y. 2006. "Dissatisfaction, Trust, Commitment, and Repurchasing Intention of Internet Shopping Mall : The Moderating Effect of Perceived Equity to Complaint Handling." Distribution Research 11(2):59-79.

Park, Y. K., and Yoon, J. W. 2004. "The Impact of Complaint Behavior Handling on the Confidence, Revisit and Recommendation Intention of Hotel Customer." Korean Journal of Tourism Science Research 28(1):247-262.

Smith, A. K., Ruth, N. B., and Wagner, J. 1999. "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery." Journal of Marketing Research 36(3):356-372.

Weun, S. G., Beatty, S. E., and Jones, M. A. 2004. "The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships." Journal of Service Marketing 18(2):133-146.

Wong, S. A. 2003. "A Critical Incident Approach to the Examination of Customer Relationship Management in a Retail Chain: An Exploratory Study." Qualitative Market Research: An International Journal 6(4):248-262.

Yoon S. W., & Whang. K. M. 2002. "A Study on Service Failure and Recovery Using CIT." Asia Marketing Journal 4(4):1-27.

Yoon S. W., and Whang. K. M. 2004. "Effects of Service Recovery Types on Customer Relationships: Critical Incidents

in Restaurant Services." Korea Journal of Consumer Studies 15(1):135-158.

Yoon, S. W., and Seo, M. O. 2005. "Analysis of Hotel Customer Complaint and Recovery Strategy Using Critical Incident Technique." Journal of Global Scholars of Marketing Science 15(1):61-79.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., and Gremler, D. D. 2006. Services Marketing. McGraw-Hill Korea.

[Appendix 1] Examples of K large mart service failure case

Type of service failure	Example of service failure case
Product	I bought seafood-flavored udon, but it had been over a month since I bought it. I opened the udon bag to try it a few days ago, and the color of the udon was discolored.(Sub-classified items: Problem on quality of goods)
Price	Yesterday, I bought a toy for 40,000 won. When I came back to home, I searched for the same item on the Internet shopping mall. I found that I can buy it for 30,200 won. It is hard to understand how the same product can cost as much as 10,000 won, even though it is said to be cheap to sell at an Internet shopping mall.(Sub-classification item: The selling price of the product)
Promotion	I went to the store to buy inline skates at the event. When I tried to buy inline skates at the store, there was no stock in the store. When I inquired with the person in charge, he said, "This product is not handled by OO store. The person in charge said that there was no word on the leaflet that only some stores were sold," and said, "I'm. I went to the store on purpose to buy inline skates at the event, but I hope you won't let the customer go for nothing in the future. (Sub-classification item: Error on marking event flyer content)
Place	We talked about buying air conditioners at the home appliance store. We bought air conditioners because they were able to be installed two weeks after the purchase. However, a few days later, a staff member told me that the installation of the air conditioner would be delayed by one week from the date of the initial installation. The weather is hot, but I can't return it and it's annoying. (Sub-classification item: Delay delivery of order products)
People	Yesterday, I went to a fruit section to buy fruit, and when I was having a cherry tasting event, the children who came with me ate a cherry and asked for another one, the staff member told me that he was greedy for the children, so I felt bad while shopping. Why do you run a tasting section that won't even let you eat?(Sub-classification item: Unkind employee response to customer request)
Physical evidence	I used the dressing room, but it's so messy that I don't want to change my clothes. Not once or twice, clothes, hangers, no arrangement, and every time I come, I feel uncomfortable.(Sub-classification item: Poor cleanliness of convenience facilities in the store)
Process	When I bought a pair of pants at the store and tried it on at home, there was a plastic tag attached to my clothes. When I called an employee at the store, he said, "I'm sorry that I couldn't remove the sensor-tag from the checkout counter," and added, "If you bring your clothes back to the store, I'll remove it." I also took the time to buy pants, so do I have to go back to the store to remove this plastic tag?(Sub-category item: Product sensor-tag not removed)