

석 사 학 위 논 문

서비스회복의 공정성이 레스토랑
고객만족과 행동의도에 미치는 영향

경주대학교 대학원

관 광 학 과

박 형 진

지도교수 전 병 길

2005년 2월

016741

서비스회복의 공정성이 레스토랑
고객만족과 행동의도에 미치는 영향

경주대학교 대학원

관 광 학 과

박 형 진

이 論文을 碩士學位 論文으로 提出함

지도교수 전 병 길

2005년 2월

박형진의 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 최두진 

審査委員 이인정 

審査委員 전영길 

慶州大學校 大學院

2005 年 2 月

목차

제1장 서론.....	1
제1절 연구의 배경.....	1
제2절 연구의 목적.....	4
제3절 연구의 방법 및 범위.....	5
제2장 이론적 고찰.....	7
제1절 서비스 실패와 회복.....	7
1. 서비스실패.....	7
2. 서비스 회복의 구성.....	14
3. 서비스 회복의 정의와 필요성.....	15
4. 서비스 실패와 회복의 관계.....	28
제2절 고객만족의 개념 및 결정요소.....	30
1. 고객만족의 개념.....	30
2. 고객만족의 결정요소.....	33
제3절 서비스 회복의 공정성.....	36
1. 서비스 공정성의 개념.....	36
2. 공정성의 유형.....	41
3. 공정성에 관한 선행연구.....	45
제4절 행동의도.....	48
1. 긍정적 구전.....	48
2. 구매의도.....	49

제3장 실증조사의 준비	51
제1절 연구모형의 설계와 가설의 설정	51
1. 연구모형의 설계.....	51
2. 가설의 설정.....	52
제2절 조사 및 연구방법	53
1. 표본의 설계.....	53
2. 변수의 조작적 정의와 측정.....	53
3. 설문지의 구성 및 자료의 분석.....	57
 제4장 분석결과	 59
1. 타당성 및 신뢰도 분석.....	59
2. 표본의 특성.....	61
3. 가설의 검증.....	66
 제5장 결론 및 시사점	 70
 참고문헌.....	 75
설문지.....	83
Abstract	

표 목 차

<표-1> 연구자에 따른 서비스실패의정의.....	13
<표-2> 서비스 과정의 속성.....	14
<표-3> 연구자들에 따른 서비스 회복에 대한 정의.....	17
<표-4> 공정성 유형.....	45
<표-5> 설문지의 구성.....	57
<표-6> 공정성에 대한 타당도 및 신뢰도 분석결과.....	60
<표-7> 만족도, 구전의도, 구매의도에 대한 타당도 및 신뢰도 분석결과.....	60
<표-8> 일반적 사항.....	61
<표-9> 서비스 이용시 불평을 하셨던 음식점에 따른 음식점의 주된 불만이유.....	62
<표-10> 성별에 따른 음식점의 주된 불만이유.....	63
<표-11> 연령에 따른 음식점의 주된 불만이유.....	63
<표-12> 교육수준에 따른 음식점의 주된 불만이유.....	64
<표-13> 직업에 따른 음식점의 주된 불만이유.....	65
<표-14> 음식점에 대한 불만을 이야기하는 대상.....	66
<표-15> 만족도에 영향을 미치는 요인.....	66
<표-16> 만족도에 영향을 미치는 요인.....	67
<표-17> 구전의도에 영향을 미치는 요인.....	68
<표-18> 구매의도에 영향을 미치는 요인.....	69

그림 목차

<그림2-1> 우수한 서비스 사이클.....	9
<그림2-2> 열악한 서비스 사이클.....	10
<그림2-3> 서비스 회복의 일반적 모델.....	19
<그림2-4> 거래에 초점을 둔 서비스회복.....	21
<그림2-5> 관계에 초점을 둔 서비스회복.....	22
<그림2-6> 고객만족 형성과정.....	31
<그림2-7> 불일치 모델.....	35
<그림3-1> 연구의 모형.....	51

제1장 서론

제1절. 연구의 배경

서비스 산업의 성장 및 경쟁심화로 레스토랑산업은 그어느때보다도 강력한 고객서비스 압력에 직면하고 있다.

서비스 기업의 경쟁심화는 고객과 서비스기업의 지속적이고 장기적인 관계를 유지하여 반복적인 구매를 유도하는 문제로 이어지고 있다. 따라서 이런현상은 서비스기업의 지속성에 많은 영향을 미치고 있다. 이를 위한 최선의 방법은 고객의 기대에 맞는 서비스를 제공하는 일이다. 하지만 제품과는 달리 서비스는 그 독특한 특수성으로 인하여 서비스전달체계에 있어서 기타 제조상품에 비하여 서비스 실패를 야기할수 있는 요소들이 많다고 할 수 있다.

문제는 단 한번이라도 고객에게 부정적으로 지각된 이러한 크고 작은 서비스 실패들은 서비스의 품질과 가치에 대한 고객의 만족수준을 떨어뜨리고 대체 서비스를 탐색하도록 부추길수 있다는 것이다.¹⁾ 더욱이 오늘날의 고객들은 더 많은 것을 요구하며 보다 많은 정보를 확보하고 있을뿐만 아니라 서비스상의 문제가 발생했을 때에도 보다 적극적으로 반응을 보이는 성향이 있다.²⁾

이러한 문제를 인식할 때 미래의 기업활동에 장애가 되는 서비스 실패를 간과할 서비스기업은 없을 것이다. 그런데, Hart등³⁾ 고객 불만(불평)제기 상황이 발생되었을 때 이것을 처리하는 과정을 경험한 고객의 과반수이상이 서비스기업에 대해 이전보다 더 부정적인 느

1) Kelley, Scott W & Mark A. Davis, "Customer switching behavior in service industries:

An Exploratory Study," Journal of the Academy of Marketing Science, 22(1), 1994, pp53-61

2) Hoffman K.D. & Kelley S.W., Rotalky H.M., "Tracking service failures and employee recovery effects." Journal of service Marketing, 1995, 9(2), pp.49-61

3) Hart C.W.L, Heskett JL, Sasser WE The profitability art of service recovery. Harvard Business Review, July-August, 1990, pp.148-156

김을 갖는다는 결과를 보고하여 많은 기업들이 고객의 불평에 적절하게 대응하지 못하고 있다는 사실을 단적으로 보여 주었다. 따라서 기업은 고객의 불만(불평)제기를 효과적으로 처리할수 있는 공식적이고 정형화된 시스템을 구축하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

물론 서비스 회복이 고객과의 관계를 구축하는데 있어서 항상효과가 있는 것은 아닐지라도 서비스 실패를 적절히 처리하고 문제를 해결함으로써 고객만족을 시킨다. 또한 서비스 회복은 지속적으로 고객을 유지, 확보하고자 하는 레스토랑에게 좋은 기회를 제공할수 있을 것이다.⁴⁾

서비스 회복을 이해하는 문제는 서비스관리적인 측면에서 볼 때 더욱 중요하다. 즉 서비스실패는 고객으로 하여금 기업을 떠나게 만드는 요인이 될 수 있는 반면, 성공적인 회복은 그러한 고객의 이탈을 방지하는 힘이 될 수 있다. 그 결과로써 나타나는 고객유지는 기업의 이익과 직결된다.⁵⁾ 따라서 서비스제공자에게 있어서 서비스 회복은 매우 중요한 의미를 갖는다.

그러나 지난 20년동안 서비스마케팅의 주된 연구방향은 서비스품질의 측정도구 개발(SERVQUAL)이나, 서비스품질의 인지와 고객만족간의 상관관계연구(Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985 ; Zeithaml, Kalra, Boulding 1993)에 초점을 맞추어 왔고 서비스 실패와 회복에 관해서는 상대적으로 등한시 되어왔다. 또한 여러학자들은 서비스 실패와 이에 대한 서비스 회복이 고객을 유지하고 고객과의 관계(Customer relation)를 호의적으로 발전시키는데 매우 중요하다고 일관되게 주장하고 있다.(e.g., Bitner, Booms, and Tetreault 1990: Blodgett, Granbons, and Walters 1992: Gilly and Gelb 1982: Goodwin and Ross 1989: Kelley and Davis 1994: Zeithaml, Berry and Parasuraman 1993). 그러나 서비스 실패의 상황에서 서비스 회복의 중요성이 지속적으로 강조되고(e.g., Bell

4) 이수원, "실패된 서비스와 회복만족간의 관계연구," 영남대학교 대학원 박사 학위논문, 1999, pp.2-10

5) Stauss, B., & Frlege, C., "Regaining service customers," Journal of service research, 1(may), 1999, pp.347-361

1990: Hart et al. 1990: Zemke and Scaaf 1990)있음에도 불구하고 서비스 실패와 서비스 회복에 대한 실증적인 연구는 미흡한 편이다. 또한 서비스 실패와 회복에 대한 고객의 반응과 이들이 서비스기업의 주요 변수들(만족, 구전의도, 구매의도등)에 미치는 영향에 대해서도 연구가 많이 이루어지지 않고 있다.

서비스 실패에 대한 서비스 회복의 노력이 만족에 영향을 미친다는 연구는 여러 연구자들에 의하여 논의된바 있으나 어떤 경로를 거쳐서 영향을 미치는지에 대하여는 많은 연구가 이루어지지 않고 있다. Walster et al.(1978)와 같은 학자들은 서비스 실패와 회복간의 관계를 교환의 관계로 보고 사회학자들의 교환에 대한 공정성이론(equity theory)을 이용하여 서비스 실패와 회복간의 관계의 틀을 설명하고 있다. 뿐만 아니라 Smith et al.(1998)와 같은 연구자들은 공정성을 결과의 공정성(distributive justice), 과정의 공정성(procedural justice), 그리고 상호관계의 공정성(interactional justice) 세 영역으로 나누고 각각의 공정성이 만족에 영향을 미칠것이라는 입장을 밝히고 있다.

마케팅 분야에서는 고객만족이 행동의도에 미치는 영향에 대하여 많은 연구가 이루어져 왔고 두 변수간에는 서로 밀접한 관계가 있음을 입증하고 있음에도 불구하고 서비스 마케팅 분야에서는 이 두 변수간의 연구 또한 소홀히 다루어져왔다.

제2절. 연구의 목적

본 연구는 레스토랑의 서비스 실패에 대한 경험을 바탕으로 레스토랑의 서비스 회복이 고객만족에 미치는 영향과 회복된 서비스를 통해 형성된 고객만족이 구전 및 재구매 의도에 미치는 영향관계를 살펴보았다. 그리고 추가적으로 음식점의 유형 및 인구통계적 차이별로 고객 불만유형을 살펴보았다.

이러한 연구 목적을 수행하기 위해 다음과 같은 세부 연구 과제들을 설정하였다.

1. 서비스 회복의 공정성(과정적 공정성, 상호관계적 공정성, 결과적 공정성)이 고객만족에 어떤 영향을 미치는가를 분석하고자 한다.
2. 서비스 회복 공정성을 통해 형성된 고객만족이 구전 및 재구매의도에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고자 한다.
3. 음식점의 유형 및 인구통계적 차이별로 고객 불만유형을 분석하여 레스토랑 관리자들에게 고객관계마케팅을 위한 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

따라서 본 연구의 궁극적인 목적은 레스토랑의 서비스 실패에 대한 회복이 고객이 인지하는 공정성 정도에 따라서 고객만족에 어떻게 영향을 미치며, 고객만족이 고객의 재구매의도 및 구전효과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 파악하고자 하는 것이다.

제3절. 연구의 방법 및 범위

본 연구는 레스토랑의 서비스 회복의 공정성이 고객만족, 재구매 및 구전효과에 미치는 영향정도를 파악하기 위하여 문헌적인 연구를 토대로 한 기술적 연구방법과 설문조사에 의한 실증적 연구방법을 이용하였다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 첫째, 서비스 회복의 공정성을 통한 고객만족 및 재구매와 구전효과에 미치는 영향에 대한 기존 연구들의 고찰을 통해서 본 논문의 모형을 설정하고, 연구목적을 검증하기 위한 가설을 설정한다.

둘째, 기존의 서비스의 불평이나 실패와 관련된 연구들에 대한 연구방법은 고객 자신들의 경험을 바탕으로 불만족한 서비스 접점의 상황을 서술하도록 하는 중요사건기법CIT(critical incident technique)이나 현실적으로 일어날 수 있는 상황을 시나리오로 구성하여 제시하는 방법을 취하고 있다. 중요사건기법이나 시나리오 기법은 매우 고관여 질문들로 구성되어있어 설문지에 대한 응답률이 낮아질 수 있다.

따라서 본 연구에서는 레스토랑에서 일어나는 서비스 실패의 경험을 바탕으로 하였다. 설문조사 기간은 2004년 7월1일부터 8월31일까지 실시하였으며, 레스토랑을 이용하거나 이용해본 경험이 있었던 사람들중에서 불만(불평)을 제기했던 고객을 대상으로 총260부를 배포, 회수하여 그중247부만 사용하였다.

여기서 고객의 불평(불만)을 제기했던 경험의 기간을 6개월 이전으로 정하였다. 6개월이라는 시간은 사람이 지난일을 상기하는데 충분한 시간이라고 한다(Keaveney, 1995).

조사한 자료에 대한 분석방법은 spsswin 11.0를 이용하여 실시 하였다.

이러한 연구방법에 따르는 본 논문의 구성은 다음과 같다.

제1장은 문제의 제기 및 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위에 대하여 기술하였다.

제2장은 이론적 배경으로, 제1절은 서비스 실패와 회복에 대한 내용을 살펴보았으며, 제2절에서는 고객만족의 개념 및 결정요소에 대한 내용을 살펴보았다. 제3절에서는 서비스 회복의 공정성에 대한 내용을 살펴보았고, 제4절에서는 행동의도(구전효과 및 재구매)에 대한 내용을 살펴보았다.

제3장에서는 실증조사의 준비단계로 제1절은 연구모형의 설계와 가설을 설정하고, 제2절에서는 조사 및 연구방법에서 표본의 설계, 변수의 조작적 정의, 설문지의 구성 및 분석방법으로 기술하였다.

제4장은 실증조사 결과의 분석 및 요약으로 표본의 일반적 특성 및 타당도와 신뢰도 분석을 실시하고, 연구가설을 검증하였다.

제5장은 결론부분으로 연구의 요약과 시사점, 연구의 한계점 및 미래연구의 방향으로 기술하였다.

제2장 이론적 고찰

제1절 서비스 실패와 회복

1. 서비스 실패

일반적으로 서비스 실패란 서비스 접점에서 고객의 불만족을 야기하는 좋지 않은 서비스경험을 말하는 것으로 서비스를 공급하는 동안에 발생하는 여러 가지 실수들 고객에 대한 서비스 약속이나 혹은 여러 형태의 서비스오류 등을 포함한다.(Weun 1997)

모든 서비스의 접점은 “진실의 순간(moments of truth)”이라 일컬어지는 고객과 기업의 상호작용에 순간에서 발생한다.

서비스 실패에 대한 고객 반응을 세 가지로 규정해 보면, 실패는 구전되며, 또한 실패에 대한 것은 고객의 기억속에 잔재하며, 마지막으로 실패는 고객이탈을 야기한다는 것이다.⁶⁾ 그러므로 고객들은 서비스 실패에 대해 강하게 반응하므로 실패회복을 위한 조직의 노력이 동등하게 강하고 효율적이어야 할 것이다.

서비스 문제의 본질과 범주 그리고 원인에 대해 역설했지만,⁷⁾ 서비스 실패에 대한 명확한 정의를 제공하지 못했는데, 이것은 서비스 실패의 개념은 비교적 간단한 것이나 비난의 원천을 확인하는 것은 그리 간단하지 않기 때문이다. 일반적으로 대부분의 실패는 조직에 의해 야기된 것을 의미한다고 주장한다.⁸⁾ 또한 Johnston에 의하면 서비스 실패란 책임의 유무와는 관계없이 무엇인가가 잘못되어 가

6) Smith, A., "Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure Recovery: An Integrative Model of Exchange," Unpublished Doctoral Dissertation, Maryland University, 1997.

7) Bitner, M.J. & Booms, B.H., and Tetreault, M.S., "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," Journal of Marketing, Vol 54(January), 1990. pp.71-84

8) Weun, S.G., "Service Failure and Service Recovery: Impacts on New Customer Relationships," Unpublished Doctoral Dissertation, Tuscaloosa Alabama: University of Alabama, 1997.

고 있는 경우이기에 서비스기업은 문제 원인과 무관하게 서비스 실패 발생 시 서비스 회복노력을 갖는 것이 필요하다.⁹⁾ 라고 밝히고 있다.

Parasuraman, Berry & Zeithaml은 서비스 실패는 고객이 지각하는 이내영역 이하로 하락하는 서비스 성과라 언급한다.¹⁰⁾ 유사하게 Bell과 Zemke는 고객의 기대수준 이하의 서비스 경험으로서 서비스 실패를 말한다.¹¹⁾

또한 Kelley와 Davis¹²⁾는 서비스 실패는 사소한 것에서부터 매우 심각한 것에 이르기 까지 심각성의 정도에 따라 매우 다양할 것이다. 라고 언급하였다.

그러나 서비스 실패는 개개인의 성향의 차이에 따라 달라질 수 있기 때문에 개인별 지각에 의존한다는 것에 주의하여야 한다. 이에 따라 고객들은 동일한 교육과 훈련을 받은 동일한 종업원에게 같은 서비스를 제공받았다 할지라도 수행에 대한 평가가 서로 상이하기 때문에 서비스 실패에 대한 고객의 지각이 서비스 실패의 심각성 정도를 결정한다. 즉 동일한 수준의 서비스 실패일 경우에도 특정고객에게 있어서는 중요한 문제라 하더라도 그 밖의 고객들에게 있어서는 단지 사소한 문제일 수도 있다.

<그림 2-1>과 <그림 2-2>는 Schlesinger와 Heskett가 제시한 우

9) Johnston, R, "Service Failure and Recovery: Impact Attributes and Process," *Advances in Services Marketing and Management*, Teresa A. Swartz, David X. Brown, and Stephen W. Brown, eds, Greenwich, CT: JAI press, 1995, pp.211-228

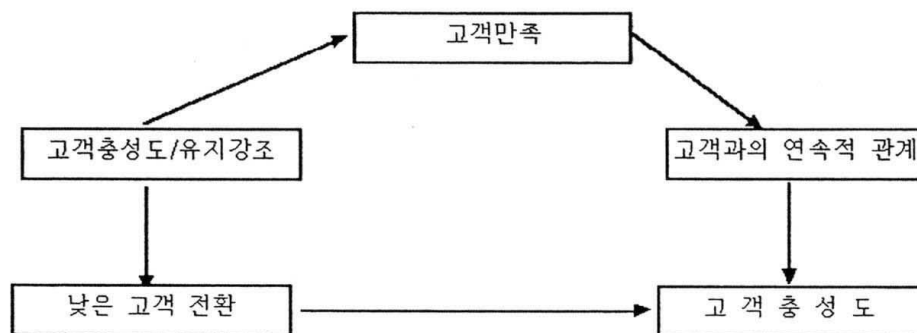
10) Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V.A., "Understanding Customer Expectations of Service," *Sloan Management Review*, 32(3), 1991, pp.39-48 Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions*, New York, NY: The Free Press, 1993.

11) Bell, C., & Zemke, R., "Service breakdown: The Road to Recovery," *Management Review*, October, 1987, pp.32-35.

12) Kelly, S. W., & Davis, M.A., "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.22(1), 1994, pp.34-56.

수한 서비스와 열악한 서비스에 있어서 사이클의 차이를 부여준다.¹³⁾ 고객과의 연속적인 관계를 통한 고객 충성도 구축은 종업원의 낮은 이탈 그리고 높은 서비스 질과 관련되지만, 고객과의 비연속적인 관계로 야기되는 고객충성도구축의 실패는 종업원의 높은 이탈 그리고 낮은 서비스 질과 관계된다.

<그림 2-1> 우수한 서비스 사이클

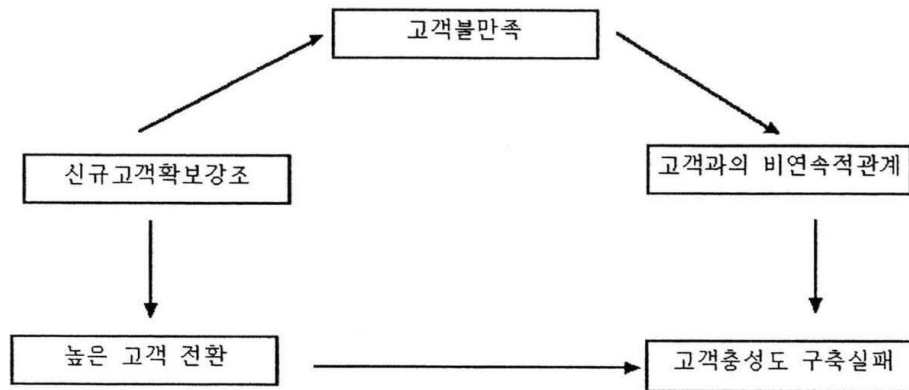


자료: Leonrd A. schlesinger., & James I. heskett., "Breaking the Cycle of Failure in Service," Sloan Management Review, 1999 Spring, p.19.

또한 낮은 고객 전환과 고객충성도의 유지에 대한 강조는 높은 수익률과 관련된 반면, 높은 고객전환과 신규고객확보에 대한 강조는 낮은 수익률과 관련이 있다. 그리고, 고객만족은 종업원 만족과 호의적인 서비스태도와 관계되고, 고객 불만족은 종업원의 불만족과 비호의적인 서비스 태도와 관계된다.

13) Schlesinger, L.A., & Heskett, J.L., "Breaking the Cycle of Failure in services," Sloan Management Review, Spring, 1991, pp.17-28.

<그림 2-2> 열악한 서비스 사이클



자료: Ibid, p.18.

Hart, Heskett & Sasser는 “실수는 모든 서비스의 중요부분이다.”라고 언급한다.¹⁴⁾ 가장 우수한 서비스를 제공하는 기업들조차도 서비스 실패를 제거할 수 없는데, 대부분의 서비스는 고객과의 접촉을 통해 제공되기 때문에 실패는 불가피하다.

특히 서비스 제공자의 오류의 경향은 주로 서비스의 독특한 특성인 무형성, 소멸성, 이질성, 그리고 비분리성에 기인한다.¹⁵⁾

무엇보다도 이질성은 서비스 실패를 유발하는데 가장 유력한 요소들 중에 하나로서 성과와 활동에 있어서 서비스 제공자의 행위는 표준화되어 질 수 없기에 서비스 제공자에 따라 서비스는 나날이 변화한다.

서비스를 창출하는 과정에 있어서 고객 참여는 서비스 문제를 야기하는 또 다른 경우이다. 여러 연구자들이 지적한 것처럼 많은 서비스 제공 시스템은 서비스 창출과정에서 고객들을 동반한다.

14) Heskett, J.L., Sasser, W., & Hart, C.W.L., Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game, New York: Free Press, 1990.

15) Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A., "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," Journal of Retailing, Vol. 64(1), 1998, pp.12-40.

고객은 스스로 서비스 창출에 자주 참여하며, 고객이 서비스 성과와 과정에 영향을 주기 때문에 서비스 실패는 불가피 할 것이다. 그러므로 대부분의 서비스 조직은 서비스 실패로 인하여 발생하는 손실을 인지하고 사전에 문제를 예방하고자 서비스 질을 개선하기 위해 계속적으로 노력을 해야만 한다.

Hart, Heskett & Sasser는 “서비스 실패는 반드시 고객불만족에 귀착하는 것은 아닐 것이다.”라고 말했다. 부연하면, 많은 경우에 있어서 고객들은 열악한 서비스를 용인한다. 이러한 상황은 Feinberg et al.에 의해 수행된 실증적 연구¹⁶⁾에 의해 지지되었으나 그들의 연구에서 서비스 실패라 하기보다는 그러한 실패에 대한 기업의 반응이 불만족을 야기해야한다는 결론을 내렸다.

일반적으로 볼 때, 서비스 실패는 세 가지의 주요 범주들, 즉 1. 서비스 제공시스템 실패에 대한 반응, 2. 고객 필요와 요구에 대한 반응, 3. 독자적이고 불필요한 종업원의 행위들 중의 하나로 분류되는데 서비스 실패에 대한 종업원의 반응이나 고객만족이나 고객 불만족과 직접적으로 관련된다.

Schleinger & Heskett는 많은 서비스 실패들은 실패라기 보다는 설계된 서비스 시스템의 결함이라고 주장하면서 실패의 가능성을 제거하기 위해서는 가장 우선적으로 서비스 설계가 요구되며, 실패에 의해 야기된 비용과 불편함을 고객과 연계시킴으로써 고객필요와 기대에 부응할 수 있을 것이다¹⁷⁾ 라고 하였다.

Hirschman는 고객 불평 행동은 제품의 중요성 불평처리에 대한 성공가능성, 그리고 불평에 대한 고객의 태도에 종속한다¹⁸⁾고 했는데, 여기서 제품의 중요성이란 개개인이 평가하는 제품 혹은 서비스의

16) Feinberg, R.A., Widdows, R., Hirsch-Wyncott, M., & Trappey, C., "With and Reality in Customer Service: Good and Bad Service Sometimes Leads to Repurchase," Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 3, 1990, pp.112-114.

17) Schlesinger, L.A., & Heskett, J.L., op.cit.

18) Hirschman, A.O., Exit, Voice Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

상대적 가치를, 불평처리에 대한 성공가능성이란 고객이 지각한 문제를 해결하려는 서비스 제공자의 의지를 말하며,¹⁹⁾ 불평에 대한 태도란 문제해결에 대한 개개인의 선유경향을 뜻한다.

Kelley와 Davis는 “서비스 실패는 시기, 심각성, 그리고 빈도와 같은 차원들에 의해 매우 다양하게 나타난다.”라고 밝히고 있다.

서비스 회복 연구의 가장 유력한 주장은 우수한 서비스 회복을 불만족 고객을 만족 고객으로, 나아가 애호고객을 만들 수 있다는 것이다. 그러나 이 주장은 모든 상황에서, 특히 심각한 문제 돌발시에는 부적절한데, Gilly와 Gelb은 서비스 실패에 의해 야기된 그 문제가 심각할수록 서비스 회복에 대한 기대도 높아지기에 회복 노력을 통한 고객만족의 가능성도 감소할 것이라고 주장한다.²⁰⁾

Limbrick역시 고객 이탈은 문제의 심각성과 빈도에 의해서 작용하기에 고객의 인내 수준을 초과하는 서비스 문제는 그 관계를 단절케 할 것이라고 말한다.²¹⁾

만일 서비스 회복 정도가 서비스 실패의 심각성과 비례한다면 서비스 회복을 통한 동일 수준의 고객만족을 성취할 수도 있을 것이다. 그러나 실제로는 서비스 문제가 심각할수록 심리적 비용, 시간 비용, 불편과 같은 요소들을 포함하는 격론 요인으로 인하여, 더욱 큰 불만족의 기회를 초래할 것이다. 게다가 고객평가 속에서 격론 요인의 영향은 제품 실패보다는 서비스 실패 상황때에 더욱 크게 나타날 것인데, 이는 물적 제품의 경우는 우수한 제품으로 대체하거나 혹은 이것을 상환함으로써 최초의 문제를 수정하는 것이 비교적 용이할 것이나, 서비스에 있어서는 문제를 정상적 혹은 원래 상태로 환원시키는 것은 불가능할 것이기 때문이다. 또한 서비스 실패와 관

19) Blodgett, J.G., "The Effects of Perceived Justice on Complainants' Repatronage Intentions and Negative Word-of-Mouth Behavior," *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.5, 1994, pp.93-103

20) Gilly, M.C., & Gelb, B.D., "Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer," *Journal of Consumer Research*, Vol.9(December), 1982, pp.323-328.

21) Limbrick, D., "A Trivial Pursuit?," *Managing Service Quality*, 1993, March, pp.39-42.

런지어 주목할 점은 Kelley와 Davis의 주장처럼 서비스 실패는 사소한 것에서부터 매우 심각한 것에 이르기까지 심각정도에 따라 매우 다양할 것이나, 서비스 실패의 심각 정도는 역시 그 사건에 대한 개별적인 고객 지각에 근거한다는 것이다. 즉 고객들은 동일한 서비스 수행에 대해서도 상이한 평가를 갖기에 심각 정도가 동일한 서비스 실패의 경우에 있어서도 일부 고객에 있어서는 중요한 문제라 하더라도 그밖의 고객들에게 있어서는 단지 사소한 문제일 수도 있을 것이다.

<표-1> 연구자에 따른 서비스 실패의 정의

연구자	서비스 실패의 정의
Johnston(1995)	서비스 과정이나 결과에 있어서 무엇인가 잘못된 것
Zeithaml et al.(1993)	고객이 인지된 이내영역 이하로 떨어지는 것
Berry et al.(1991)	책임이 분명한 과실로 인하여 초래된 서비스 과정이나 결과에 대한 과실
Heskett et al.(1990)	서비스 과정이나 결과에 대하여 서비스를 경험한 고객이 좋지 못한 감정을 갖는 것
Bell et al.(1987)	고객의 기대 이하로 심각하게 떨어지는 서비스 결과를 경험하는 것

2. 서비스 회복의 구성

서비스 회복은 일반적으로 결과와 과정으로 이루어 진다는데 대해 많은 학자들이 동의하고 있다.(Bell, Ridge, Gronroos, Ross)

서비스 회복의 두가지 영역을 학자들마다 다른용어를 사용하여 표현하고 있는데, Lehtinen는 실체적(physical)인 영역과 상호적인(interactive) 영역으로, Gronroos는 기술적인(technical) 영역과 기능적(technical)인 영역으로, 그리고 Berry는 결과적인 영역과 과정적인 영역으로 분류하고 있다.

이러한 용어들은 서비스 회복의 두 영역을 표현한 것으로 모두 서비스 회복의 과정에서 전자의 것은 ‘무엇을 제공받았는가’하는 최종 결과를 의미하는 것이고, 후자의 것은 ‘어떻게 받았는가’ 하는 방법을 의미한다고 볼 수 있다.

서비스 마케팅 학자들은 서비스 회복의 과정적인 영역을 결과적인 영역 못지 않게 매우 중요시하고 있으며 과정적인 영역에는 다음과 같은 속성들이 포함된다고 한다.

<표-2> 서비스 과정의 속성

서비스 과정의 속성	연구자
감정이입(empathy), 확신(assurance)	Zeithaml et. al(1990)
정중함(politeness), 친근감(friendliness), 관심(interest), 정직성(honesty)	Celmmmer(1988)
사과(apology), 해명(explanation)	Bitner et. al(1990)
관심(concern)	Ulrich(1984)
신실성(truthfulness), 존경(respect)	Bies and Moag(1986)
종업원의 노력(employee's effort)	Mohr and Bitner(1995)
신속성(speed)	Gilly(1987)
예의(courtesy), 존경(respect)	Blodgett et. al(1993)

어떤 서비스에서든지 서비스 회복의 과정과 결과는 처음 서비스를 제공하는데 있어서나 서비스 실패 후 회복을 하는 동안에 있어서, 고객들이 기업에 대한 서비스 경험을 평가하는데 영향을 미치므로 매우 중요하다. Bell과 Zemke(1987)에 따르면 서비스접점에 대한 평가는 서비스과정과 결과에 대한 고객의 기대와 실제 기업측에서 제공하는 서비스 과정과 결과에 대한 성과가 어느정도 일치하는가에 따라서 평가된다고 하며, 이는 서비스품질을 연구하는 학자들의 의견과 일치한다.

서비스 회복에 대한 근시안적인 입장은 서비스 회복을 단순히 초기 서비스문제를 수정하거나, 환불, 보상, 무료쿠폰등과 같은 기업의 실질적인 보상에만 초점을 두는 것이다. 그러나 서비스 실패를 경험한 고객들은 처음엔 서비스 회복에 대한 결과에 더 많은 관심을 보일 수 있지만, 기업의 서비스 회복에 대한 전체적인 평가를 하는데 있어서는 종업원의 태도, 문제해결의 신속성과 같은 회복의 과정에 상당한 영향을 받는다. 그러므로 서비스 회복은 단순히 서비스문제에 대한 수정의 수준에 머무를 것이 아니라 그 이상의 의미를 부여되어야 한다. 비록 문제의 해결(결과)이 서비스 회복을 통하여 이루어졌다고 하더라도 회복을 하는 과정(프로세스)에 문제가 있었다면 진정한 고객만족을 이룰 수는 없을 것이다.²²⁾

3. 서비스 회복의 정의와 필요성

1) 서비스 회복의 정의

결점이 없는 서비스 제공은 모든 서비스 마케팅 관리자가 추구하는 목표이나 100% 완벽한 서비스 시스템은 없다. 무엇인가가 잘못되어 가는 것은 조직과 고객과의 관계에 부정적인 영향을 미치며, 조직에 대한 고객의 신뢰는 서비스 실패의 결과로 인하여 상실되기 때문에 기업은 서비스 실패가 발생하기 이전에 고객이 갖고 있던

22) 정현영, “서비스 회복이 고객만족과 행동의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 청주대학교 대학원 박사학위논문, 2000, pp.18-20.

최소한의 동일 수준의 만족과 신뢰 회복을 위해 노력하여야 한다.

이와 같이 고객 유인 및 지속적인 유지의 중요성은 일부 연구자들로 하여금 서비스 실패로부터 회복을 검토하도록 이끌었다. 서비스 실패는 서비스 제공 과정이나 결과에서 서비스 성과의 결함으로 발생하는 고객 불만족이다. 가장 보편적인 의미 속에서 서비스 회복은 서비스 제공자가 서비스 실패에 대한 반응으로서 갖는 행위들과 관련된다.²³⁾

서비스 측면에서 회복이라는 용어는 '고객을 최우선으로 두라'는 영국항공의 캠페인에서 생성된 개념으로서, 영국항공의 컨설턴트인 Donald Porter는 "회복이란 매우 빈번히 되풀이 된 관심사를 묘사한 신조어"라고 설명한다.

모든 고객들은 서비스의 우수성을 각자 달리 정의하는데, 불일치 패러다임을 적용하여 Zeithaml, Berry & Parasuraman은 최초의 서비스 제공에 대한 고객 지각이 고객의 인내 영역 이하로 하락한 결과에 따른 서비스 종업원의 실행으로서 서비스 회복을 정의한다.²⁴⁾ 이 영역은 고객이 기대하는 서비스 수준과 고객이 적절하다고 고려하는 서비스 수준간의 차이로 나타난다.

또한 Zemke와 Bell은 제공된 서비스 혹은 제품의 소비자 기대에 부응하는 것에 실패한 조직이 상처받은 고객을 만족 상태로 되돌리는 과정으로서 서비스 회복을 설명한다.²⁵⁾ 그러나 Zemke와 Bell의 정의는 우수한 서비스 회복이 항상 불만족한 고객을 만족 고객으로 전환한다는 사실에 기초한다는 사실에 기초하는 것 같다.

물론 항상 그렇지만은 않을 것인데, 심지어는 우수한 회복 노력조차도 때때로는 만일 고객이 서비스 문제에 의해 심각한 고통을 겪고 혹은 손해를 입었다고 느낀다면 처음의 서비스 제공에 대해 불

23) Gronross, C., "Service Quality: The si Criteria of Good Perceived Service Quality," Review of Business, Vol.9, 1998, pp.10-13.

24) Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Berry, L.L., "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.21(1), 1993, pp.1-12.

25) Zemke, R., & Bell, C., Service Revery: Doing It Right The Second Time, Training, June, 1990, pp.42-48.

만족한 고객을 만족상태로 환원 시키는 것은 어려울 것이다. 이런 관점에서 서비스 회복은 결과와 과정 두 차원으로 구성된다는 것에 일반적으로 동의한다. 예를 들어 Bell과 Ridge는 “서비스 회복은 결과 그리고 과정과 관련된다.”라고 주장한다. 결과란 고객이 만족을 얻은 해결책이다.

따라서 본 연구에 있어서 서비스 회복은 제공자 혹은 고객에 의해 지각된 서비스 문제를 해결하기 위한 서비스 제공자의 전반적인 실행에 대한 결과와 과정 양쪽 모두의 고객 지각으로 정의한다.

<표-3> 연구자들에 따른 서비스 회복에 대한 정의

연구자	서비스 회복의 정의
Zeithaml et al. (1993)	제공된 서비스가 고객의 인지된 인내영역이하로 떨어진 것에 대하여 서비스 제공자가 취하는 행위
Zemke, Bell (1990)	제품이나 서비스가 고객의 기대에 부응하지 못하여 기업에 대하여 불만족하는 고객들의 만족한 상태로 되돌리려는 일련의 과정
Gronroos (1998)	서비스 실패를 수정하기 위하여 서비스 제공자가 취하는 일련의 행동

2) 서비스 회복의 필요성

Schweikart, Strasser & Kennedy는 품질 관리의 부분으로서 서비스 회복, 그리고 서비스 회복의 최종 목표는 고객과의 지속적인 협력관계의 유지라고 간주한다.²⁶⁾ 이 주장은 고객만족이 고객 충성도, 지속적인 판매, 그리고 호의적인 구전 커뮤니케이션을 보증한다는 것에 전제한다. 즉 효율적인 서비스 회복은 이미 구매된 제품과 서

26) Schweikart, S.B., Strasser, S., & Kennedy, M.R., "Service Recovery in Health Service Organization," Hospital Service Administration, Vol.38(1), 1993, pp.3-21.

비스 질에 대한 강화된 지각을 이끌어 강화된 품질과 제품의 가치 면에서 기업의 능력과 이미지에 대한 호의적인 지각을 이끈다.

유사하게 Heskett, Sasser & Hart에 의하면 적절한 회복 시스템을 갖는 서비스 기업만이 도약할 수 있다고 믿는데 서비스 실패에 대한 효과적인 반응은 기업의 장기적인 성공의 결실로서 높은 이들을 실현하고, 고객만족을 달성하며, 그리고 개선 활동을 장려하는 기업 정책에 대한 고객과 종업원의 믿음을 강화시킨다.²⁷⁾

이와 같이 서비스 회복은 서비스 질과 고객애호에 매우 중요한 결정요인중 하나이며, 수익성에 직접적인 영향을 미치는 사실에도 불구하고 서비스 회복관리 노력은 대부분 기업 속에서 주목받지 못하였으나 때로는 완전히 무시 되어 왔다. 이런 소홀함은 관리자들이 서비스 회복의 효능을 종종 과소평가한다는 사실에 기인한다. 그러나 서비스 회복은 중요하며, 이는 고객이 종종 서비스 실패를 다루는 방법을 근거로 기업을 평가하기 때문이다. 고객이 정말로 기억하는 것은 무엇인가가 잘못되었을 때 기꺼이 그들을 위해 무엇을 하였는다고 하는 점이다.²⁸⁾ Berry, parasuraman & Zeithaml과 Berry & Parasuraman의 연구는 고객들은 열중하며, 그리고 더욱 주시한다는 견해를 펴고 있다. 바꾸어 말하면 고객의 인내 영역은 최초의 서비스 질에 대한 고객지각에 중요한 영향을 미칠 것이다. 즉 매우 잘 수행된 서비스 회복은 서비스질에 대한 고객 지각을 개선하고, 고객 만족을 강화시켜 고객과의 우호적인 관계를 구축하여 고객이탈을 방지하기 때문에 매우 중요하다.

또한 서비스 회복은 단지 손실 통제 그 이상이며, 서비스 실패가 발생한 이후의 서비스 과정을 사전에 관리하는 있어서 사용되어질 수 있는 매우 유익한 도구이다. 이에 서비스 실패로부터 효율적인 회복은 전략적으로 기업의 고객 지향을 중요한 부분으로서 간주되

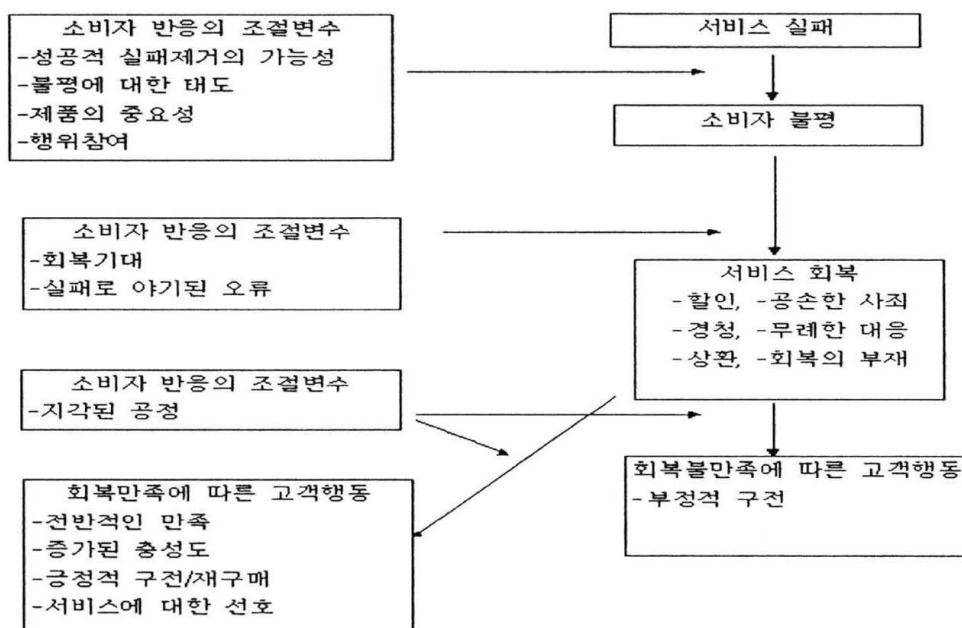
27) Heskett, J.L., Sasser, W., & Hart, C.W.L., "The Profitable Art of Service Recovery," Harvard Business Review, Vol.68, 1990, pp.148-156.

28) Sewell, C., & Brown, P.B., "Customers for Life: How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer," New York: Pocket Books, 1990.

어야 한다.²⁹⁾ 마찬가지로 서비스 회복은 고객으로 하여금 의사소통에 참여하고 기업에 대한 그들의 충성도를 강화시키는 기회로서 간주될 수 있다.

<그림2-3>은 서비스 회복의 일반적 모델을 보여주고 있다. 사실상 서비스 회복 역설이라는 용어로 우리에게 알려진 매우 흥미진진한 현상은 회복에 의해 서비스 실패가 만족스럽게 치유된 고객들은 실패를 경험하지 않은 고객들보다도 그 기업에 대해 더욱 만족하고, 더욱 제품에 대해 충성하며, 그리고 더욱 호의적인 구전활동에 참여한다는 것이다.³⁰⁾

<그림 2-3> 서비스 회복의 일반적 모델



자료: Lilienthal, Scnja K., "Service Recovery in Service Context: An Investigation of the Veracity of the Recovery Paradox," Unpublished Doctoral Dissertation, Ohio State University, 1997.

29) Bell, C., & Zemke, R., "Service breakdown: The Road to Recovery," Management Review, October, 1987, pp.32-35.

30) Heskett, J.L., Sasser, W., & Hart, C.W.L., 전제논문.

이를 반영하듯 Reicheld & Sassar와 Sellers 의 연구들은 서비스 조직들이 단지5%의 고객이탈을 줄임으로써 약 25%에서 95%의 수익증가를 가져왔음을 보여준다.³¹⁾

이와 같이 고객유지전략은 수익을 개선시키는데, 대부분의 현존고객들은 더욱 자주 서비스를 애호하며, 매 거래에서 더욱 많이 소비하며, 서비스 제공에 따르는 비용을 더욱 낮게 요구하는데, 이는 그들이 무엇을 기대하여야 하는지를 알며 그리고 보다 적은 의문과 문제를 갖기 때문이다. 그리고 낮은 가격을 제시하는 조직과의 위험한 관계를 갖기보다는 오히려 가격 프리미엄을 지불하더라도 그들이 알고 신뢰하는 조직을 애호할 것이다. 사실상 신규고객을 확보하는데 드는 비용이 기존의 고객을 유지하는데 드는 비용의 5배에서 7배에 해당된다. 즉 신규고객을 회복하는데 소유되는 마케팅비용의 20%만으로도 기존의 고객을 유지할 수 있다. 기존 고객들은 긍정적 구전과 개별적 조회를 제공한다. 일부 형태의 서비스 기업의 경우 모든 판매의 과반수이상은 조회를 통해 이루어진다. 또한 충성도를 가진 고객들은 신제품이나 새로운 서비스에 관한 아이디어는 물론 제품이나 서비스 개선을 위해서 보다 많은 건설적인 제한을 제공할 것이다.

전력적인 관점에서도 서비스 회복은 두 가지의 명확한 서비스 철학을 갖는다. ①진실의 순간(moment-of-truth)에서 고객만족을 보증하기 위한 수단으로서 '거래에 초점을 둔 서비스 회복'과 ②서비스 회복의 목표가 실패를 치유 할 뿐만 아니라 미래에 발생할 수 있는 실패를 차단하고, 서비스 질에 대한 고객의 전반적인 지각을 강화하고, 애호 고객과의 장기적인 관계 구축인 까닭에 '관계에 초점을 둔 서비스 회복'으로 구분된다.

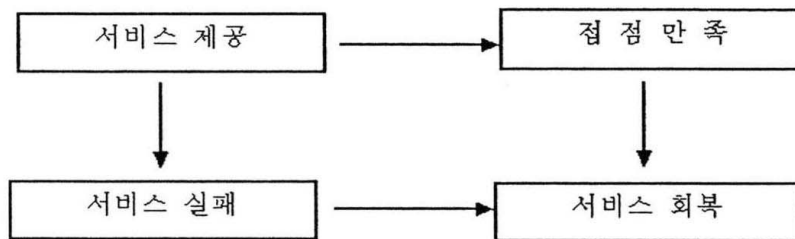
<그림2-4>는 서비스 회복이 고객만족의 대안적 통로라는 것을 의미하며,

31) Reicheld, F.F., & Sassar, W., "Zero Defections: Quality Comes to Services," Harvard Business Review, Vol.68, 1990, pp.32-35.

Seller, P., "Keeping the Buyer you Already Have," Fortune, 1993, pp.56-58.

<그림2-5>는 장기적으로 고객과의 우호적인 관계로 발전하기 위해서는 서비스의 일관성과 신뢰성이 중요하며, 서비스 회복 노력이 즉각적인 고객 만족을 창출하고 미래의 서비스 설계와 제공을 개선하는 양쪽을 수행해야 한다는 것을 보여주고 있다.³²⁾

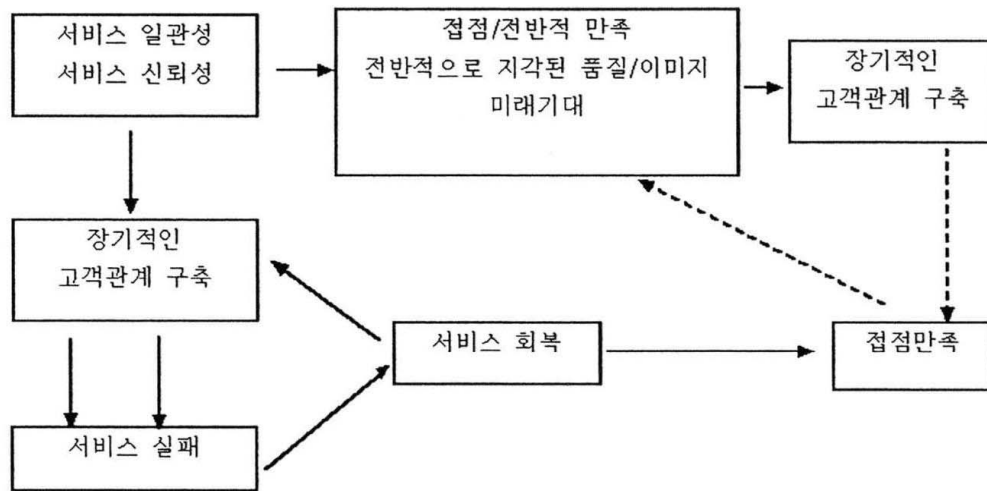
<그림 2-4> 거래에 초점을 둔 서비스 회복



자료: Bowen. S. W., Cowles. D. L. and Tuyen T. L., "Service Recovery: Its Value and Limitation as a Retail Strategy," International Journal of Service Industry Management, Vol.7(5), 1996, p.33.

32) Brown, S.P., & Beltramini, R.F., "Consumer Complaining and Word-of-Mouth Activities: Field Evidence," Advance in Consumer Research, 16, 1989, pp.9-16.

<그림 2-5> 관계에 초점을 둔 서비스 회복



자료: Ibid, p.33.

결론적으로 우수한 회복은 분노하고 실망한 고객들을 애호고객으로 전환시킬수 있기 때문에, 기업은 실패를 문제로서가 아닌 불만족한 고객을 만족시키기 위한 기회를 보아야 할 것이다. 즉 실패는 불가피할지라도 불만족한 고객을 만족고객으로 전환하는 것은 가능하며, 기업들은 사전에 모든 문제를 제거할 수는 없을지라도 그 문제로부터 회복의 중요성을 지각할 수 있기 때문이다.

종업원들은 고객 불만족의 원인을 자신들의 잘못으로 생각하기보다는 서비스 제공시스템의 실패나 문제 고객의 행동등 외부 탓으로 전가하며, 고객만족의 원인은 고객의 특정요구에 대한 종업원 자신의 적절한 대응, 시스템 실패에 대한 종업원 자신의 조정능력등 자신들의 대응능력으로 지각하는 경향이 있다는 것을 밝혔다. 또한 종종 고객들은 단순히 서비스 실패의 영향을 완화시키는 정보를 필요로 한다고 지적한다. 그러나 많은 점점 행위에 있어서 사죄는 서비스 제공자가 자신들에 대해 관심을 갖고 있으며, 불편한 것에 대해 고객이 느끼는 좌절감 내지 욕구불만을 이해하고 있음을 깨닫도록 한다. 특히 다른 누군가를 비난하거나 혹은 고객에게 불필요한 변명

을 하는 것보다도 개인적 사죄는 비난을 외부의 잘못으로 돌리는 것이 아니라 고객을 최우선으로 한다는 서비스 제공자의 관심을 보여주는 것이다.³³⁾

Bell과 Zemke는 모든 고객들은 자신들이 원하는 기업에 대한 회복 기대를 갖고 있다는 사실에 대한인지의 중요성과 함께 회복은 계획화된 과정이 필요하다고 제안한다. 이에 기업은 실패에 대한 적절한 반응설계가 요구되며, 실패에 의해 야기된 비용과 불편을 고객과 연계시킴으로써 고객 필요와 기대에 부응할 수 있을 것이다. 이러한 회복 과정들은 적절히 회복을 수행할 수 있도록 권한이 부여된 고객과 직접적으로 접촉하는 종업원 혹은 훈련된 인력에 의해 실행되어야 한다. 이들은 서비스 회복을 위한 다섯 가지 요소, 즉 ①사죄, ②신속한 복원, ③감정이입, ④상징적인 보상, ⑤후속 조치 등을 제시하였다.

또한 Bell과 Zemke에 의하면, 사죄는 서비스 제공자 측의 실수를 자인하는 것이기에 매우 분노한 고객을 다루는데 있어 가장 강력한 방법이다. 신속한 복원은 착오 문제의 신속한 해결과 관련되는데, 이것 역시 서비스 회복의 주요 요소일 것이다. 이들은 또한 사죄와 신속한 복원은 사소한 문제를 경험한 고객을 다루는 데는 충분하나 심각한 문제를 겪은 고객들에게는 상기 다섯 요소 모두가 요구된다고 주장하였다.

Hoffman, Kelly & Rotalsky의 연구에서는 레스토랑의 서비스 실패 경우에 있어서 여러 가지 서비스 회복 전략의 상대적 효율성을 적고 있다.³⁴⁾ 물론 고객이 지각한 서비스 실패의 심각정도는 다양하지는 않았으나, 상대적 지각에 있어서 7개의 서로 다른 회복전략들 간의 회복률은 서비스 전략에 따라 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히 무료시식, 할인, 그리고 쿠폰과 같은 유형적 보상은

33) Bell, C., & Ridge, K., "Service Recovery for Trainers," Training and Development, 46(May), 1992, pp.58-63.

34) Hoffman, K.D., Kelley, S.W., & Rotalsky, H.M., "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," Journal of Service Marketing, Vol.9(2), 1995, pp.49-61.

가장 강력한 회복전략인 것으로 나타났다. 한편 사죄는 덜 효과적인 것으로 평가되었으나, 회복 노력이 전혀 수행되지 않은 것보다는 회복률이 높은 것으로 나타났다.

또한 Johnston은 고객관점에서 만족과 불만족을 이끄는 요인과 과정들을 이해하기 위한 시도로서 중요사건기법을 통하여 224개의 중요사건들을 분석하였다. 여기서 Johnston의 분석은 앞선 연구와는 달리 “보상은 서비스 문제에 의해 야기된 불만족한 고객을 다루는데 필요하지 않는 반면, 서비스 실패의 신속한 복원과 서비스 제공자의 감정이입은 서비스 회복을 위한 중요한 구성 요소일 것이다.”라고 밝히고 있다. 그러나 그의 연구는 서비스 실패의 심각성 그리고 통제성과 같은 중요 요인을 검토하지 않은 채 결론을 도출했다.

보상에 관하여 Bell과 Ridge는 간결한 주장을 펴고 있다.³⁵⁾ 즉 보상은 모든 실패로부터 효과적인 회복을 위해서 항상 요구되어 지는 것은 아니지만, 만일 고객이 그 과정에서, 혹은 다소나마 그 문제에 대해 손실을 입는다면, 그때 보상은 중요한 것이라고 주장한다.

Keaveney는 서비스 기업의 838건의 중요 행동들을 토대로 고객들이 어떤원인으로 인해 서비스 제공자를 전환하는지를 밝히고자 중요사건기법을 이용하여 526명의 고객들 관점에서 그 원인을 도출하였다.³⁶⁾ 고객들의 서비스 제공자의 전환 경험에 대한 상세한 기술을 바탕으로 분석을 한 결과, 다음과 같은 8가지의 전환요인들이 도출되었는데, 이는 ①가격- 고가격, 가격상승, 불공정한 산정, ②불편- 서비스를 제공받는 장소, 서비스 제공시간, 예약을 위한 대기시간의 불편, ③핵심 서비스 실패- 서비스 제공자의 업무실수, 계산상의 오류, ④서비스 접점에서의 실패- 서비스 제공자의 무례함, 전문성 부족, 고객에 대한 무관심, ⑤서비스 실패에 대한 반응- 서비스 실패에 대한 서비스 제공자의 부정적 반응 또는 무반응, ⑥경쟁- 경쟁자의 서비스가 더욱 우수, ⑦윤리적 문제- 안전상의 문제, 이해관계

35) Bell, C., & Ridge, K., 전제논문

36) Keaveney, S.M., "Customer Switching behavior in Service Industries: An Exploratory Study," Journal of Marketing, Vol.59, 1995, pp.71-82.

대립, ⑧부득이한 전환- 서비스 제공자의 업무중단/이전, 고객 이동 등이다. 이들 8개의 범주들 중 세 가지는 이전에 증명된 범주와 직접적으로 유사한 것이고(즉 핵심 서비스 실패, 서비스 점점실패, 그리고 서비스 실패에 대한 반응), 그리고 두가지(즉 불편, 윤리적 문제)는 서비스 만족/불만족 이슈와 직접적으로 관련이 있을 것이다. 가격, 경쟁(즉 보다 우수한 서비스 추구), 그리고 부득이한 전환(즉 고객이동 혹은 서비스 중지)을 포함하여 이전에 증명되지 않은 이들 범주들은 전체 전환 사건들 중 단지 25.9%를 설명하는 것으로 나타났다. 또한 8개의 범주들 중 범주 ①, ②는 서비스의 이용에 지출된 비용과 관련된 것들로 고객들을 서비스 이용에 지출된 비용이 높다고 지각하거나 제공받은 서비스를 고려하여 서비스의 가격이 부적절하다고 생각될 때에 서비스 제공자를 전환하는 것으로 나타났다. 그리고 ③, ④, ⑤는 제공된 서비스 품질의 평가요인으로 핵심서비스의 품질에 대한 평가가 부정적일 때는 고객들은 이용중인 서비스 제공자와의 거래를 중지하거나, 새로운 제공자로 전환되었음을 알 수 있다. 아울러 핵심 서비스 실패는 서비스 제공자로 전환하였음을 알 수 있다. 따라서 핵심 서비스 실패는 서비스 제공자를 전환하는 가장 빈번한 이유로서 확인되었으며,

그 다음으로는 종업원 행위에 의해 야기된 서비스의 점점 실패(즉 불 공손, 무반응, 무지)와 실패상황에서 불만족스러운 종업원의 반응(즉 거부, 부정적 혹은 무반응)으로 야기된 전환이 그 뒤를 잇는다. 그리고 연구결과 고객의 45%는 단일사건에 의해 서비스를 전환하였으며, 그 나머지 55%는 8가지 전환 요인 중 2가지 이상의 복합적 원인에 의해 서비스 제공자를 전환한 것으로 밝혀졌다.

고객들은 성과와 성과를 이끄는 과정 양쪽 모두에 의해 서비스 점점의 성공여부를 판단하였으며, '일정치 않은 규칙보다는 오히려 공정한 과정에 의해 긍정적 성과를 얻고자 하는 것을 선호'한다는 것을 알 수 있다. 또한 대부분의 고객들은 단지 처음에 그들에게 약속된 서비스를 원한다.

사실상 서비스 회복연구는 매우 도전적인데, 이는 회복과 관련된 행위들은 서비스 실패에 의해 발생되며, 체계적인 실증적 연구(가령

실험실 혹은 필드 환경 속에서)가 행하여지는 것이 매우 어렵기 때문이다. 게다가 서비스 실패/회복 접점들에 관한 선행 연구들은 주로 서비스 실패와 회복 에피소드에 자신의 회고를 기술하는데 바탕을 둔 서술적 연구에 한정되어 왔다.

서비스 제공자들은 종종 방어적인 방법으로 고객에게 반응하기에 서비스 제공이 실패했을 때에 서비스 제공자의 고객을 다루는 방법과 의사전달 스타일은 고객 필요를 수용하고, 비 방어적인 방법 속에서 우호적인 관계를 유지하고, 서비스 개별화, 유연성 강조를 위한 서비스 제공자의 의지를 나타낸다.

최근 연구에 의하면 서비스 제공자의 노력이 고객이 서비스 제공을 어떻게 지각하느냐에 영향을 주는 구성요인임을 보여준다.³⁷⁾ 이것은 서비스 제공자에 의한 성과의 차이는 노력의 수준에 근거한 차이에 의해 설명될 수 있다는 것을 뜻한다. 그러므로 서비스 제공자가 최선을 다하고 있다는 고객 지각은 높은 수준의 고객만족, 서비스 품질의 지각, 그리고 효과적인 서비스 회복 노력과 관계된다.

고객들이 서비스 회복과정에 대해 어떻게 지각하는지에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들은 의사 결정과정의 중립, 서비스 제공자의 신뢰, 고객에 대한 존경, 그리고 서비스 실패와 해결에 대해 고객에게 제공된 정보 혹은 정당화이다. 회복과정을 관리하는데 있어서, 신뢰할 만한 방법을 갖고 행동하는 정도는 신뢰지각의 결정요인이 될 것이다.

Tyler의 연구에서 사람들은 경의와 존경으로 대우받기를 원하며, 서비스 회복 과정을 관리하는데 있어서 고객들은 종종 무엇으로 인하여 혹은 왜 문제가 발생했는지에 대해 알고자 한다.³⁸⁾ 실제로 검토한 연구 결과들은 설명이 고객만족 수준에 영향을 미친다는 것을

37) Mohr, L.A., & Bitner, M.J., "The Role of Employee Efforts in Satisfaction With Service Transaction," *Journal of Marketing*, Vol.57, 1995, pp.81-101.

38) Tyler, T.R., "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and procedural Justice," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.67, pp.850-863.

보여준다.

(1) 보상

서비스 회복에 있어서 하나의 성과차원은 서비스 실패를 회복하기 위한 수단으로서 서비스 제공자에 의해 고객에게 주어진 보상의 양이다. 일반적으로 보상의 수준이 높으면 높을수록 지각된 공정성의 수준도 높을 것이다. 특히 사회교환이론은 비용과 상응하는 혜택의 공정한 배분이라는 점에서 분배적(결과적) 공정성의 검토를 강조한다. 서비스 회복 관점에서 분배적(결과적) 공정성에 대한 지각은 서비스 실패에 의해 야기된 반응으로서 조직에 의한 보상의 배분, 즉 할인, 경품, 상환, 쿠폰 등과 관계된다. Walster, Berecheid & Walster는 “보상은 교환관계에 있어서 공정성을(즉 분배적 공정성)을, 특히 한쪽이 다른 상대방에게 가해를 당했을 때 (즉 고객이 조직의 실패에 의해 상처를 입었을 때), 회복을 위한 전략이다.”라고 밝히고 있다.

(2) 사죄

서비스 제공자에 의한 사죄의 존재 혹은 역시 서비스 중요한 성과차원이다. 일반적으로 서비스 실패에 따른 사죄는 상호 관계적 공정성에 영향을 미친다. 상호 관계적 공정성은 조직의 절차들이 실행되는 동안의 상호 관계적 응대의 제품의 품질을 말한다.³⁹⁾ 심지어는 고객들이 의사결정과 과정의 서비스 실패/회복의 점점 성과가 공정했다고 평가할지라도 상호 관계적 커뮤니케이션과 활동들이 그들로 하여금 불공정하게 다루어 졌다는 느낌을 받게 할 수도 있다.

서비스 실패와 회복 점점들이 고객과 조직들 간의 다양한 형태의 커뮤니케이션을 포함하기에 서비스 점점의 용인들은 서비스 회복을 통한 고객만족을 이해하는데 중요하다. 상호 관계적 공정성은 정직, 공손, 설명, 노력 그리고 감정이입과 같은 요인들을 포함한다.

Walster, Berscheid & Walster에 의하면 사죄는 더욱 공정한 교환

39) Shapiro, D.L., "Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts," Social Justice Research, Vol.1, pp.199-218.

관계를 가능케 하는데, 사죄는 해악자인 제공자를 낮추고, 희생자인 고객을 고양시키는데 도움을 주기 때문이다.⁴⁰⁾

(3) 설명

설명은 특정 문제에 관련되고 영향을 받는 모든 사람들이 특정 결과가 최종적으로 왜 그렇게 되었는지를 이해시키는 것을 의미한다. 이를 위해 서비스 제공자는 상대측의 의견이 반영되고 있고, 전체의 이익을 위해 공정한 의사결정이 이루어 졌다는 확신을 고객에게 심어 주어 서비스 기업과 제공자를 신뢰토록 한다. 결과적으로 서비스가 실패한 상황에서도 서비스 제공자가 합리적인 설명과 관심을 보이면 그 고객도 정중히 반응할 것이다.⁴¹⁾

4. 서비스 실패와 회복의 관계

고객 지향적인 문화와 강력한 소비자 만족제도나 프로그램을 가지고 있는 기업일지라도 제품이나 서비스의 소비나 전달과정에서 완벽할 수 없다. 종종 소비자는 기업이 제공하는 제품이나 서비스가 약속한 성과나 기대되는 유용성을 제시하지 못하는 경우에 직면하게 된다. 이러한 경우에 효과적인 서비스 회복은 고객의 만족을 증가시키는 중요한 수단이 된다. 서비스 회복 전략은 처음에 서비스 실패가 발생하지 않고 거래가 이루어진 경우보다 오히려 고객을 더욱 만족시킬 수 있는 계기가 될 수도 있다.⁴²⁾ 즉, 서비스 실패는 기업이 고객과의 장기적인 관계를 형성하도록 하는 기회가 될 수 있

40) Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G.W., "New Directions in Equity Research," Journal of Personality and Social Psychology, 25(2), 1973, pp.151-176.

41) Zemke, R., & Bell, C., op.cit.

42) McCollough, P.D., & Bharadwaj, S.G., "The Recovery Paradox: an Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution based Theories," in Chris T. Allen et al. eds., Marketing Theory and Application, Chicago, IL: American Marketing Association, 1992.

다. 사실 고객은 서비스 실패 그 자체보다는 서비스 실패에 대한 기업의 회복 노력에 대하여 더 불만을 가지는 것이라고 할 수 있다. 게다가 Keaveney는 서비스 서비스 실패나 잘못된 회복 전략이 고객이 전환하게 하는 결정적인 요인이 된다고 하였다. 그러므로 정상적인 서비스 회복은 고객의 만족을 증가시키고, 고객과의 관계를 공고히 하며, 고객의 전환행동이나 이탈을 방지하는 데에 중요한 역할을 한다.⁴³⁾

Hart, Heskett & Sasser등은 서비스 실패예방 및 실패 회복 활동에 대해 또는 Berry등은 서비스 시스템에 고객의 의견을 반영하기 위해 서비스품질정보 시스템의 활용에 대한 의견을 제시하였다. 이는 서비스 실패예방 및 회복활동이 재 구매 및 이탈과 같은 고객의 사후행동에 매우 중요한 영향을 주기 때문이다. 즉 서비스 제공자가 문제점에 대한 예방 및 회복활동을 적절히 수행하지 못할 경우 고객은 두 번의 실패를 경험하게 되지만, 조직이 서비스 실패에 대한 즉각적이고, 계획적인 대응행동을 할 경우 불만족한 고객의 95%를 유지할 수 있게 된다.

서비스 실패와 관련하여 Smith등은 서비스 실패 회복속성으로 보상, 반응속도, 사과, 초기화 등을 제시하였는데, 이러한 속성들은 공정성과의 관계를 통해 고객의 만족수준에 영향을 미치게 되며, 실패의 유형이나 정도에 따라서도 달라진다고 하였다.

43) Fornell, C., & Birger, W., "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," Journal of Marketing Research, Vol.24, 1987, pp.337-346.

제2절 고객만족의 개념 및 결정요소

1. 고객만족의 개념

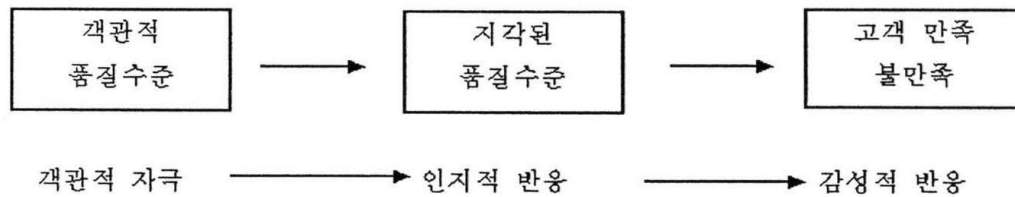
현재 많은 산업분야에서 가장 주목받고 있는 마케팅 개념이 바로 '고객만족'이다. 이는 기업의 제품이나 서비스에 만족한 고객은 기업에게 이윤을 가져다 줄 것으로 믿고 있기 때문이다. 1980년대 '고객만족'이 기업들의 슬로건이 되면서 기업들은 고객들이 기대충족 뿐만 아니라 고객에게 기대 이상의 만족을 가져다줄 방안을 모색하는데 열중하였다. 대부분의 경영자들은 고객만족과 구매행동과는 높은 상관관계가 있다고 가정하기 때문에, 고객만족이 높아지면 그 상표나 회사 제품에 대한 소비자의 구매 비중과 추천율이 높아질 뿐만 아니라 더 높은 가격을 지불할 의향이 생기게 된다고 믿고 있다.

고객만족·불만족이란 제품, 서비스의 품질과 성과에 대한 고객 자신의 지각의 결과로써 나타나는 감성적 반응이다. 객관적 품질과 고객이 지각하는 품질은 반드시 일치하지 않는다. 객관적으로 품질수준이 동일하더라도 고객이 주관적으로 받아드리는 품질수준은 상이할 수 있다.

고객만족은 고객이 서비스를 경험하고 그 품질과 성과를 주관적으로 지각한 후 느끼는 감성적 결과이다. 지각된 서비스 품질은 이성적으로 판단되는 개념인 반면, 만족은 흐뭇함, 놀라움, 유쾌함, 안도감 등 감성적 측면을 의미한다. 그러나 지각된 품질은 고객만족에 중요한 영향을 미치므로 지각된 품질과 고객만족은 서로 불가분의 관계라고 볼 수 있다. 종합해 보면 고객만족은 제품·서비스에 대한 인지(Cognition)에 의해 형성되는 고객의 감성적 결론이라고 할 수 있다.⁴⁴⁾

44) 이화인, 호텔마케팅, 학현사, 1999, pp.105-106.

<그림 2-6> 고객만족 형성과정



자료: 이화인, 호텔 마케팅, 학현사, 1999, p.106.

고객만족은 현대 마케팅 사고와 그 실행에 있어 중심적인 개념이다. 고객위주의 사고 또는 마케팅 컨셉트는 소비자에게 만족을 제공하여 그 대가로 장기적인 이익을 얻는 것을 강조한다. 마케팅 조사자들은 비교 기준을 초과하는 제품 성과가 만족을 야기하고 반대로 해당 기준에 못 미치는 제품 성과는 불만족을 야기한다고 설명하고 있다.⁴⁵⁾

고객만족과 관련된 많은 연구들이 수십년 간 진행되어 왔고, 그 연구들은 이론적 검토에서 실증연구에 이르기까지 여러 형태로 진행되었다.

대체로 많은 연구들에서 다양한 만족의 정의는 두 형태로 서술되고 있다.

그 하나는 ‘서비스 접점 만족’이고 , 다른 하나는 ‘전반적인 만족이다’

서비스 접점 만족은 ‘불연속적인 서비스 접점에서 소비자의 만족/불만족이다.⁴⁶⁾

전반적인 서비스만족은 ‘특정조직에서 모든 접점과 경험에 기초한 조직에 대한 소비자의 전반적인 만족/불만족’으로 정의한다. 따라서 두 구조-서비스 접점 만족과 전반적인 만족-에서 만족에 차이가 있

45) 이유재, “고객 만족의 결정변수에 대한 이론적 고찰,” 경영논집, Vol28, 1994, pp.109-123.

46) Bitner, Mary Jo, Amy R. Hubbert, Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality in Service Quality, Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1994, pp.72-94.

다고 했다. 이 정의는 만족/불만족의 개념에 기초하고 있다.

또한 고객만족에 대한 정의에 대해 다른 두가지 접근이 제시되고 있다. 즉, '고객만족을 소비경험으로부터 얻어진 결과(outcome)'로 정의할 수도 있고, 평가과정(evaluation process)에 초점을 맞추어 개념을 정의할 수도 있는 것이다.

고객만족을 소비경험의 결과로 간주하는 입장에서는 '소비자가 경험한 희생에 대해 적절하게 혹은 부적절하게 보상받았다고 느끼는 인지적 상태'나, '시장전체 뿐만 아니라 구매한 특정제품이나 서비스, 혹은 쇼핑 및 구매행동과 같은 개별적 행위에서 유도된 정서적 반응', 혹은 '기대에 대해 불일치를 경험하는 경우의 감정과 소비경험에 대해 사전적으로 소비자가 갖는 감정이 복합적으로 야기시키는 전체적인 심리적인 상태'등으로 정의를 내리고 있다.

이와는 대조적으로 고객만족을 평가과정에 초점을 맞추어 정의를 내렸는데, '소비경험이 최소한 기대한 것 이상이라는 평가', '선택된 대안이 사전에 갖고 있던 신념과 일관성을 가진다는 평가', '제품에 대한 기대치와 실제 소비후에 얻어진 실제 상황 사이의 불일치에 대한 고객의 반응으로 정의되는데, 기대했던 제품의 효익과 실현정도로써 실제성과와 기대했던 결과간의 일치정도'등이다.

고객만족과 서비스 품질 모두 기대와 수행성과에 대한 인식 차이로써 정의되지만, 서비스 품질과 고객만족은 동일 개념이 아니라고 지적하였다. 서비스 품질과 고객만족간의 관계에 대한 논의는 지금까지 계속되지만 크게 두 가지의 시각이 있다. 하나는 고객만족은 특정 거래에서의 평가이고 서비스 품질은 전반적인 평가라는 것이다. 특정 거래에서의 평가인 고객만족이 누적되어 결국 전반적인 서비스 품질로 이어진다는 것이다. 다른 주장은 서비스품질이 곧 서비스 구매로 이어지지 않으면 서비스 질을 고객만족의 선행요소로 보는 견해이다.

이 중에서 서비스 품질을 고객만족의 선행요인으로 보는 입장이 더 일반적인 관점으로 이해되고 있다.⁴⁷⁾

고객만족은 고객의 기대에 얼마나 잘 부합하는 서비스를 하느냐에

달려있다. 고객만족은 나쁜 고객 서비스와 장단기적인 비용과 유의한 관련성이 있기 때문에 매우 중요하다.

즉 단기적 불만족은 고객 불평의 원인이 되고, 장기적인 불만족은 고객의 이탈을 이끈다.⁴⁸⁾

고객만족의 결과는 Oliver(1987)의 만족모형과 Bearden 과 Teel(1983)의 모형에 의하면 소비자 만족이 구매후의 의도에 영향을 미치는 중요한 결정변수라는 점이 발견되고 있다. 또한 LaBarberal 과 Mazursky(1983)는 만족도가 높을수록 고객의 태도가 호의적이며 재구매가 높게 나타나고 있으며, 만족이 재구매 행동에 영향을 미친다고 하였다. 결과적으로 만족 하에서 고객은 재구매를 하고 그 제품이나 서비스에 대한 호의적인 구전을 전달함으로써 단골고객 확보와 고객창출의 결과를 가져온다고 하였다.

2. 고객만족의 결정요소

만족에 관한 이론들 중 가장 많은 인정을 받고 있다고 판단되는 이론은 기대 불일치 이론 혹은 불일치 이론이라고 할 수 있다. 이 이론에서 만족은 개인이 느끼는 실제 성과와 기대된 성과수준의 차이에 의해 결정된다고 주장하고 있다. 이 이론에 대하여 학자에 따라서 5가지 혹은 4가지의 구성요소를 주장하고 있는데, 본 연구에서는 비교기준(기대), 인지된 성과, 불일치 그리고 만족의 네가지 요소를 적용하고자 한다.

1) 비교기준(기대)

만족 측정에서는 기대가 비교기준으로 사용되는데, 비교기준으로 쓰이는 기대에는 여러 가지가 있을 수 있다. 기대는 보통 고객의 사

47) 최덕철, 서비스 마케팅, 학문사, 1995

48) Kathryn, B. Gagliano and Jan Hathcote, "Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Store," Journal of Service Marketing, Vol.8(1), 1994, p.60.

전 경험에 근거해서 형성된 것을 사용하고 있는데 고객과 친밀한 다른 사람들 즉 친구, 친지등의 경험, 광고, 구인 등에 근거해 형성된 것도 사용될 수 있다. 비교기준으로써 가장 빈번히 사용되는 기대는 향후 이용과 경험에 대하여 예상되는 상품또는 서비스의 효용을 나타낸다고 할 수 있다.⁴⁹⁾

2) 인지된 성과

인지된 성과는 구매 후 제품 혹은 서비스에 대한 개개인의 실제 사용과 경험에 근거한 주관적 인지를 의미한다. 여기에서 강조되는 점은 인지된 성과는 객관적으로 인정되는 제품 또는 서비스에 대한 성과가 아니라 그것을 직접 경험하는 개인이 생각하는 성과에 대한 평가라는 것이다.⁵⁰⁾

3) 불일치

불일치는 만족에 있어서 아주 중요한 역할을 담당하는 요소이다. 이 요소는 비교기준 즉 기대와 실제 성과 사이에서의 인지된 차이를 나타낸다. 만약 성과수준이 기대했던 것과 같지 않다면 불일치 정도는 그것들이 서로 어느 정도 차이가 나는지를 나타내게 된다.

4) 만족

만족이란 소비자가 제품 또는 서비스의 결과를 예상하고 지불된 비용과 그 대가를 소비자가 사후에 비교하는 데에서 발생하는 결과라고 할 수 있다. 즉 만족은 제품 혹은 서비스의 여러 특성들에 대한 만족의 합이라고 간주할 수 있다.⁵¹⁾ 따라서 만족은 개인의 주관

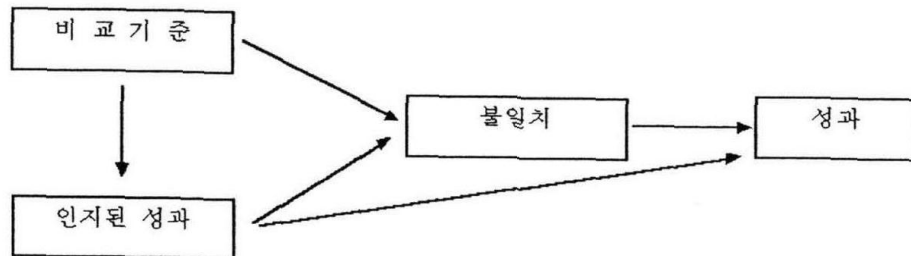
49) Yokoyama, Fumito, "Casual Modeling of Tourist Satisfaction: Application to Michigan's Northwestern Coastal Tourism Region," 1991, p.23.

50) Churchill, G.A., & Suppressant, C., "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction," Journal of Marketing Research, 1982, p.19.

51) Churchill, G.A., & Suppressant, cp. cit, p.493.

적 판단으로써 구성된다고 할 수 있다. 이러한 태도는 예상한 성과와 실제 성과를 서로 비교한 결과에서 나오는 경험에 근거를 두고 있고, 이 경험은 구매 후 소비자의 태도와 재 구매 의도에 영향을 미친다.⁵²⁾ 만족은 불일치와 인지된 성과 두 가지 요소에 직접적으로 영향을 받고 또 비교기준과 인지된 성과 요소에 간접적으로 영향을 받는다고 할 수 있다.

<그림 2-7> 불일치 모델



자료: Yokoyama, Fumito., "Casual Modeling of Tourist Satisfaction: Application to Michigan's Northwestern Coastal Tourism Region", 1991, p.22.

52) Chon, Kye-sung, "Consumer Satisfaction and Dissatisfaction in Tourism as Related to Destination Image Perception," 1990, p.23.

제3절 서비스 회복의 공정성

1. 서비스 공정성의 개념

1) 공정성의 일반적 정의

앞서 언급된 바와 같이 불평행동을 통해 서비스 실패지점을 확인하고, 서비스 기업은 이를 바탕으로 서비스 회복전략을 수립하며, 이러한 서비스 회복전략에서 가장 중요한 요소는 공정성의 제시이다.

본 연구에서 사용하게 될 공정성 개념은 Homans에 의해 소개되고, Admas이후 Walster와 Sheppard에 의해 발전된 개념을 서비스 기업의 회복과정에 적용시킬 것이다. 지금까지 공정성 개념은 경영학분야, 특히 조직분야에서 인사관리 방안으로, 마케팅 경로관계를 효과적으로 개발하는 방안으로 사용되었다. 일반적으로 공정성 개념은 다음과 같이 정의한다.

Homans는 그의 저서 “사회적 행동(Social Behaviors)”에서 사회안에 존재하는 모든 개인들의 교환관계(exchang relationship)를 형성하게 되며, 그러한 교환관계 속에서 자신이 투입한 만큼의 보상을 얻게 될 때 공정성을 느낄것이라고 하였다.⁵³⁾

Admans에 의해 이론적으로 체계화된 공정성은 자신의 투입에 대한 성과의 비율과 준거대상의 비율이 일치될 때 공정성을 인식하며, 이때 만족을 느낀다고 하였다.⁵⁴⁾ 따라서, 지속적으로 교환에 참여하

53) Homans, G., Social Behavior: Its Elementary Forms, New Yorks: Harcourt Brace Jovanovich, 1961: 고정애, “고정성 지각이 종업원의 직무태도와 조직시민 행동에 미치는 영향,” 한양대 석사학위논문, 1998, p.7에서 재인용.

54) Admans, J.S., "Inequity in Social Exchange," Advances in Experimental Social Psychology, Vol.2, Academic Press, New York, 1965.

는 것은 투입에 대한 산출의 결과가 공정하기 때문이며, 인식된 산출결과와 비율이 다른 관련된 투입물과 비교하여 균형을 유지하고 있을 때, 투입과 관련된 경제적 산출결과가 공정하게 취급된 것이며, 이러한 비율이 균형을 이루지 못할 때 이러한 경험은 불만족과 행동에서 균형을 이루려는 동기를 유발하는 것이다.

Walster와 학자들의 연구⁵⁵⁾에서 공정성이론은 다음과 같은 성격으로 정리 할 수 있다.

첫째, 개인은 자신이 얻게 될 성과(outcomes)를 극대화하려고 노력하며, 여기서 성과란 보상(rewards)에서 비용(costs)을 뺀 것을 의미한다.

둘째, 집단은 구성원들의 보상과 비용을 공정성 원칙에 일치하도록 배분할 수 있는 납득할만한 체계를 마련함으로써 집단의 보상을 극대화 할 수 있다.

그리하여 구성원들은 공정성체계를 만들게 되고 집단구성원들이 서로 이러한 체계를 수용하도록 하게 될 것이며, 일반적으로 타인들에게 공정성의 원칙에 따라 행동하는 구성원들에게 보상하려고 하며, 타인들은 불공정하게 대우하는 구성원들을 처벌하거나 지출을 크게 하려고 한다.

셋째, 인간은 자신이 불공정한 관계에 처해 있다는 것을 알게 되면 긴장하게 되며, 불공정이 크면 클수록 개인은 이를 더 크게 느낄 것이다.

넷째, 인간은 자신이 불공정한 관계에 처해 있다는 것을 알게 되면 공정성을 회복함으로써 자신의 긴장을 제거하려고 할 것이며, 불공정이 크면 클수록 개인이 느끼는 긴장은 클 것이며, 공정성을 회복하려고 더욱 열심히 노력할 것이다. 즉, 개인이 자신과 타인의 성과/투입의 비율을 평가하여 비율이 같지 않을 때 불공정성을 느끼며, 개인이 지각하는 불공정성이 클수록 느끼는 긴장도 크고 이에 긴장

55) Walster, E., Walster, G.W., & Berscheid, E., Equity: Theory and Research, Allen and Beacon Inc., Boston, Massachusetts, 1978, p.6.

을 줄이고 공정성을 회복하고자 하는 노력도 크다는 것이다.⁵⁶⁾

Sheppard와 동료 학자들은 공정성이란 의사결정, 행동, 과정상의 문제들을 평가할 때 균형과 정확성을 가지고 있지 못하면 불공정한 것으로 정의하였다.⁵⁷⁾ 위에서 사용된 균형과 정확성은 공정성을 인식하는 단순한 과정을 구성한다. 즉, 판단의 균형이란 공정성을 적용할 경우 사람들이 유사한 상황에서 다른 유사한 행동에 대하여 주어진 행동을 비교할 필요가 있다는 것이며, 정확성이란, 의사결정을 올바른 것처럼 만들기 위해 연속성, 정확성, 투명성, 과정상의 완전함과 시간에 의한 도덕이나 가치의 적합성을 포함하는 개념이다. 또 한 공정성이 존재하기 위해서는 평가된 상황이 산출결과 그 자체의 수준, 산출결과가 야기되고 실행되는 과정, 산출결과와 과정 안에서의 시스템이라는 다음의 3가지 상황이 전제 되어야 하며, 공정성 평가시 다양한 분석의 수준과 목적이 차이로 인하여 복잡성이 야기된다.

2) 서비스 공정성 정의

Berry에 의하면 고객들은 서비스를 경험할 때 무형적 특징으로 인하여 구매위험을 부풀리며, 신념을 작동시켜 이전 경험과 다음의 구매를 평가한다.⁵⁸⁾

따라서 공정성이 주제가 되었을 때 소비자들의 반응은 강하게 부정적이거나 긍정적이며, 그들은 또한 불공정한 취급을 당했을 경우 즉각적, 감정적, 영속적으로 반응한다.

56) Huseman, R.C., Hartfield, J.D., & Miles, E.W., "A new perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct," Academy of Management Review, 1987, p.222.

57) Sheppard, B.H., Lewichi, R.J., & Minton, J.W., Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace, New York: Lexington Books, 1992, p.10.

58) Berry, L.L., & Seiders, K., "Service Fairness: What it is and Why it Matters," Academy of Management Executive, Vol.12, 1998, pp.8-12.

일반적으로 소비자들은 자신의 예약한 호텔 객실을 다른 손님에게 준 일이나, 다른 사람보다 물건을 비싸게 구입했다는 사실을 비교하기 전까지 자신의 서비스 경험이 실패했다는 사실을 인식하지 못하고 있으며, 항공사에서 제공하는 정보 서비스에 대한 불신감과, 뉴욕시의 지하철 승객들은 위험속에 방치하며 기업의 편의만을 추구하는 서비스기업에 대해서 불공정을 인식하거나 경험에 의해 그것에 주의를 집중하기 전까지 공정성(fairness)은 비가시적인 요소로 지각되지 못하고 있다.

즉, 소비자들은 기술이나 성과 수행 시 고객의 부재로 인하여 판단을 어려움을 겪음으로 공정성 판단에 민감하게 반응을 하거나, 정보나 전문성의 부족, 선택의 자유 및 자원의 부족을 경험함으로써 자신의 행동에 대한 불확실성을 인식하기 전까지 불공정성이 표면화되기 위해서 고객은 자신의 연약함을 인식하고, 고객의 사건에 대한 판단이 먼저 불공정 서비스로 인식되어야 하는 것이다.

서비스 공정성이란 서비스 기업의 행동에서 공정성에 대한 고객의 인식의 정도로, Berry는 그의 연구에서 '소비자에게 공정성과 서비스 품질은 불가분의 관계이며, 공정성은 서비스와 분리할 수 없으며, 서비스 품질의 모든 범위에 영향을 주며 모든 서비스 인 카운트의 경험은 잠재적으로 공정성을 고려하여 내재적 판단을 산출한다'고 진술하였다.⁵⁹⁾

Olive & Swan은 서비스에서 공정/불공정의 기준은 만족과 관련한 투입과 산출의 연관성을 다음과 같이 2가지 형태로 나누고 있다.⁶⁰⁾ 첫 번째 형태는 보편적으로 사용되는 방식으로 투입과 산출의 비율과 관련한 고전적인 패러다임의 배합으로 본질적인 해석을 하며, 두

59) Berry, L.L., On the Great Service: A Framework for Action, New York: Free Press, 1995.

60) Olive, R., & Swan, J.E., "Consumer Perception of Interperson Equity and Satisfaction in Transaction: A Field Survey Approach," Journal of Marketing, Vol.53, 1989.

번째 형태는 투입/산출과는 분리되어 다른 범위로 해석하는 것으로 투입/산출/만족을 조정하는 것이다.

Goodwin과 Ross⁶¹⁾는 유형적 산출결과를 허용하지 않은 상태에서 사과나 다른 무형적인 공정성을 제공하는 것은 소비자들에게 사기인 것처럼 인식된다고 주장하면서, 공정성의 유형적 측면을 강조하였다.

3) 불공정에 관한 고객의 반응과 유형

소비자들은 불공정을 발견하였을 경우 공정성을 회복하기 위해 노력한다.

보복은 가장 일반적인 형태이며, 불공정의 희생자는 화를 내며, 그 근원을 비난하며 문제의 근원과 불공정 수혜자에게 공격적인 행동을 한다. 또한 공정한 판단은 신념에 대한 동기, 의도에 대하여 영향을 미치며, 불공정에 대한 응답은 비난을 요구하며, 미래의 불공정에 제안을 바라는 2가지 동기를 가지고 있다.⁶²⁾

고객의 연약함은 서비스 고객이 그의 기대가 부족하다고 인식할 때까지 잠재적인 상태를 유지하고 있다. 그러나 이러한 서비스의 실패가 고객의 불공정성과 만나게 되면 불공정성이 강화된다. 고객들은 그들이 받은 서비스와 믿고 마땅히 되어야 할 서비스를 비교하여 인식의 차이로 평가되며 불공정성은 사회적으로 획득하게 된다. 서비스 실패는 종업원의 행동에 의해 부정적인 행동이 강화되며, 사건의 산출결과와 엄격함이나 사건의 발생빈도에 의하여 불공정을 인식하는 정도에 차이가 발생한다. 착취, 정확성의 부족, 차별 등을 들 수 있으며, 착취된 정보의 누락 속임수 불투명한 정책을 통한 기만행위, 사실의 왜곡, 프라이버시 침해, 혐의사항을 숨기는 등 왜곡

61) Goodwin, C., & Ross, L., "Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why," The Journal of Service Marketing, Vol.4(3), 1990, p.53.

62) Berry, L.L., & Seiders, K, op.cit, p.9.

된 행동을 의미하며, 정확성의 부족은 서비스 운영자의 태만이나, 고객 신간을 낭비한다는 책임감의 부족, 규제의 미비, 불합리한 정책을 숨기거나 독점시장의 착취 등을 들 수 있으며, 이에 대한 예로 서비스 설비의 안전위험이나 자기 지역 밖에서 수표 개설시 통장을 정리하는데 10일이 걸리거나 고객의 청구서에 관련된 반응을 지연시키는 것 등을 들 수 있다. 마지막으로 인종적, 종교적, 또는 다른 그룹에 대한 표적화된 편견이나 연장자나 가난한 사람들에게 열등한 서비스를 제공하는 등 차별적 행동을 통한 선택적 조작행위 등을 들 수 있다.⁶³⁾

2. 공정성의 유형

1) 결과적 공정성

결과적 공정성은 고객 불평에 대해 특별한 정당성이나 공정성을 요구하는 것으로, 투입과 산출사이의 상호관계 원칙과 같이 어떤 인식된 원칙에 따라 산출결과를 할당하는 것이다.

음식이나 의료서비스 등의 핵심서비스 그 품질 자체로 임금상승, 식사, 부가적인 이동 등 특별한 목적을 달성하는 것으로, 투입과 산출에 대한 평가가 가장 우선적인 기준이 된다.⁶⁴⁾ 결과적 공정성에 대하여 사람들이 판단을 할 때 사용되는 몇몇 구성요소들이 있다.

Deutsch는 이러한 요소들이 기여(Contribution), 요구(Need) 및 평등성(Equality)으로 제시하였는데, 기여란 비용 및 대기시간과 관련되어 기여정도에 따라 분배적 공정성을 판단하는 것이며, 요구는 요구를 받아들이는 적합성의 정도로 요구에 비례하여 보상하는 것으로, 특이한 요청, 약속, 위임을 다루는 원칙으로 부탁이라는 구조 속에서 도움을 주는 것을 의미한다. 또한 평등선이란 단순히 모두가

63) Berry, L.L., & Seiders, K, op.cit, pp.8-12.

64) Clemmer, E.C., & Schneider, B., "Fair Service," Advances in Services Marketing and Management, Vol.5, 1996.

같은 양을 받는 것으로 다른 사람의 산출결과에 자신의 것을 비교하여 반영하는 것으로 설명하였다.

Berry는 기여항목을 교황에 참여하는 사람에게 기여한 만큼 보상을 하는 형평성(Equity)을 항목으로 의미를 대체하며, 형평성, 평등성, 요구를 구성요소로 선정하였다.

그리고 이러한 결과적 공정성은 비용, 서비스의 양, 정확성, 우수성 등을 고려하여 소비자들이 판단하는 것을 원칙으로 삼으며, Tax와 Brown은 고객의 서비스가 실패했을 경우 배상, 신용, 비용수정, 수리 대체, 사과를 요구한다고 주장하였다.

따라서 서비스 기업에서의 산출결과에 초점을 두어, 보상, 수선제공, 또는 완전한 대체나 재수행 그리고 사과 등을 통해 공정성을 제시한다.

2) 과정적 공정성

과정적 공정성(Procedural Justice)이란 산출결과를 생산하거나 달성하기 위한 방식으로 공정으로, 산출결과의 만족에 영향을 주며, 객관적이고 소비자를 대표해야 한다.

Thibaut와 Walker⁶⁵⁾는 사람들이 결과 자체를 중요시하듯, 그 결과가 만들어진 과정적 공정성에 대해서도 고려한다고 주장하였으며, Folger와 Konovsky⁶⁶⁾는 작업환경에서 공정하게 취급되는 것은 만족, 운영, 조직몰입에 대한 신뢰에 감정을 반영하는 것이라고 보여주었다.

65) Thibaut, J., & Walker, L., Procedural Justice: A psychological analysis, Hillsdale, N. J: Lawrence Erlbaum Association, 1975: 권미라, "호텔서비스의 회복과정에서의 공정성이론에 관한 연구," 경기대학교 석사논문, 1999, p.49.

66) Folger, R., & Konovsky, M.A., "Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decision," Academy of Management Journal, 32, 1989, pp.115-130.

과정적 공정성은 다음과 같이 구성된다.

첫째, 일관성(균등성)으로 모든 이해관계자들이 특이한 과정 아래서 똑같은 권리를 행사하고 대우도 똑같이 받고 있다는 믿음을 가진 것으로 전반적인 시간에 대해 균등하게 행동하는 것이다.

둘째, 편견배제는 의사결정자가 특정한 사항에 개입하거나 잘못된 선입관을 가진 상태에서 의사결정을 하는 경우에서 불공정한 과정이 될 수 있다.

셋째, 정확성이란 의사결정라 의사결정이 잘못된 정보에 의해 실시될 경우 그 의사결정의 과정도 역시 불공정하게 지각될 수 있으므로 정보의 실수를 최소화하는 것을 의미한다.

넷째, 수정가능성은 잘못된 의사결정을 바로 잡기 위한 조항들이 과정 속에 포함되었을 때 확보된다.

다섯째, 대표성(반응성)은 분배과정의 모든 단계들은 분배과정에 의해 영향을 받는 개인들이 속해 있는 하위집단의 모든 단계들은 분배과정에 의해 영향을 받는 개인들이 속해 있는 하위집단의 관심과 가치관 등을 반영해야 한다.

여섯째, 도덕성(윤리성)으로 과정공정성에 대한 지각은 분배과정이 윤리와 도덕에 대한 개인적인 기준들과 일치하는 정도에 따라 달라진다.

소비자들은 과정상의 공정성을 판단원칙으로 삼을 경우 서비스 실패에 대한 수정방식이나, 약속, 의무, 특별한 요구, 대기시간, 효율성, 도움 등 서비스 공정성상 종업원들이 얼마만큼 협조적인지에 대한 원칙들을 고려하며, Tax와 Brown은 회사가 서비스의 실패를 책임지는 것에서 과정적 공정성이 시작되며, 고객의 문제를 명확히 하거나 분쟁 없이 빨리 다루어질 것을 요구한다.

Goodwin과 Ross⁶⁷⁾에 의하면 과정적 공정성은 다음과 같이 3가지 즉, 정보의 수집, 의사결정자의 정보사용, 또 사람들이 의사결정에 어느 정도의 영향력을 가지고 있다는 믿는 신념의 정도로 분류가

67) Goodwin, C., & Ross, I., op.cit, pp.55-57.

되며, 산출결과에 얼마만큼 영향을 미칠 수 있고, 산출결과를 위하여 어느 정도가 공유되는가를 과정적 공정성으로 정의하였다.

3) 상호관계의 공정성

Bies & Moag, Sheppard & Lewicki의 연구에 의하면 상호작용의 공정성(Interactional Justice)은 인간적인 측면과 비인간적인 면까지 포함하는 의사결정을 수행하는데 있어 스타일과 관련된 것으로, 의사소통방식, 레스토랑에서 주문을 받을 때 우호적인가 투명스러운가를 포함하며 존경, 편견, 정직, 흥미의 정도와 인간성, 예의바름을 판단의 근거로 삼는다. 특히 상황을 해결하려는 노력, 상황이 발생했을 경우 왜 발생했는지 기꺼이 설명하려는 태도 등은 상호 작용의 공정성에 긍정적인 영향을 준다.

Tax와 Brown은 소비자들은 서비스 행동의 경우, 예의바름, 관심, 정직을 요구하며, 보살펴지지 않는 태도와 문제를 해결하려는 노력의 부족은 상호 작용의 공정성에 부정적인 영향을 준다고 주장하였다.

<표-4> 공정성 유형

공정성의 유형		원칙
결과적 공정성	형등성	교환에 기여한 만큼 보상을 받음.
	칸등성	참여자가 모두 동등한 보상을 받음.
	요구	참여자의 보상은 그들의 요구에 비례.
과정적 공정성	의사소통	의사소통 과정에 일관성이나 정확성을 가지고 행동.
	차별대우	편견이나 자신의 이익을 배제하여 윤리성을 가지고 행동
	의사변경	과정상의 수정이 가능한 행동을 의미.
상호작용적 공정성	공손	서비스종사원과 고객의 상호작용시 공손함이 바탕이 됨.
	정직	서비스종사원과 고객의 상호작용시 정직함이 바탕이 됨.
	예의	서비스종사원과 고객의 상호작용시 예의가 바탕이 됨.

3. 공정성에 관한 선행연구

1) Huppertz, Arenson & Evans의 연구

Huppertz, Arenson & Evans의 연구⁶⁸⁾에서 가격과 서비스수준을 일반적인 수준을 근거로 불공정성을 포함한 공정성 시나리오로 공정성이 포함되었는지를 판단한다. 가격과 서비스의 불공정 수준을 포함한 시나리오에서, 불공정 비율은 감소하고, 불공정 감소 성향(불평)은 증가하는 것으로 나타났다. 후에 Huppertz의 연구⁶⁹⁾에서는 구

68) Huppertz, J.W., Arenson, S.J., & Evans, R.H., "An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situation," Jour of Marketing Research 15, May, 1978, pp.250-260.

69) Huppertz, J.W., "Measuring Components of Equity in the Marketplace: Perception of Inputs and Outcomes by Satisfaction and Dissatisfaction Consumer," Indiana University School of Business,

매자와 기계에 대하여 구매상황에 대한 회상을 요청하여 투입과 산출로 범주화되는 소비자 만족과 불만족에 관한 2가지 실험을 통하여 공정성에 관한 연구를 하였다.

2) Sheppard와 동료 학자들의 연구

Sheppard와 동료 학자들은⁷⁰⁾ 연구에서 어떤 주어진 상황에서 공정성을 결정하는 단 하나의 표준은 존재하지 않으며, 공정성에 대한 판단은 항상 자신의 과거 산출결과와는 물론 다른 사람의 현재와 과거 산출결과와 관련이 있으며, 공정성에 관한 판단은 사람들의 사회적 동기나 사회적 철학에 의해 영향을 받으며, 자신이 속한 그룹의 구성원들이 공정성 판단에 영향을 주는 경향이 있다고 하였다.

3) Berry의 연구

Berry의 연구⁷¹⁾에 의하면 서비스 공정성에 대한 고객의 판단은 그들의 경험과 판단의 상충결과에 따라 판단된다. 서비스의 불공정성은 서비스 제공자의 관심부족이나 무례함이 시발점이 되며, 불공정 서비스의 인식은 편견이나 왜곡에 의해 제한된다. 공정함은 불공정에 대한 반대개념이며, 공정함이란 불공정이 없는 상태이다. 서비스 공정성은 품질과 관련이 있으며, 빈약한 서비스는 불공정함으로 인식된다. 그러나 불공정한 서비스가 빈약한 서비스로 인식되는 것은 아니다. 공정성의 인식은 부정적인 환경에서 구체화되며 고객의 공정함에 대한 기대는 긍정적인 인식의 계기가 된다.

4) 기타 학자들의 연구

사회적 교환이론에서 공정성이란 관계가 공정하다고 인지되면 대

1979, pp.140-143.

70) Sheppard, B.H., Lewichi, R.J., & Minton, J.W., op.cit, p.23.

71) Berry, L.L., & Seiders, K., op.cit, p.9.

다수는 교환에 만족한다. 이러한 인간관계가 공정한지 아닌지를 결정하는 데는 3가지 규칙을 사용하고 있다. 첫째, 평등규칙은 사람들이 상호작용시 평등한 원칙을 사용하는 것이고, 두 번째 개념은 각자가 받아들일 수 있는 공평한 산출결과를 받는 상대적 필요이며, 세 번째 공평한 규칙은 분배를 그가 기여하는 비율에 의해 개인의 이익을 할당하는 것이다. 인간관계에서 사람들은 불공평하다고 인지할 경우 공정함을 회복하기 위해 다음과 같은 2가지 방식을 취한다. 첫 번째 접근법은 실제로 공정함을 회복하는 것이고, 둘째는 불균형을 지각하는 인지적 전략의 사용으로 심리적인 공정함을 회복하는 것이다.

Cook & Yamagishi⁷²⁾는 교환에서 파트너들 간의 동등함이라는 개념을 근거로 사회적 교환이론 내에서 공정성을 주장하였으며, Jasso와 Rossi⁷³⁾는 분배적 공정함에 의한 기대상태에 의하여 역할을 분할하였다. 이러한 예로써 구매자와 판매자의 역할을 들 수 있다.

소비자 연구에서 상품과 관련된 연구는 단지 산출결과에 초점을 두면 되지만, 서비스 분야에서는 공정과 인간관계가 중요하게 나타나는데, 이는 서비스의 본질이 무형적이며, 서비스 품질 경험 내에서 전달되기 때문이다.

공정성이론(Equity Theory)에서 교환관계는 개인의 산출결과보다 교환하는 양쪽의 명시적인 산출결과를 근거로 제시한다. 또한 한번 대인이 교환관계의 공정성을 고려한 평가에 몰입하게 되면, 그는 이 관계가 유지되기를 기대한다.⁷⁴⁾

위와 같이 초기의 연구가 더 진행되어 산출결과의 공정성외에 다른 요소들이 공정성인식과 만족에 영향을 주는 것으로 확인되었는

72) Cook & Yamagishi, T., Social Determinants Equity Judgements: The Problem of Multidimensional Input, New York: Praeger Publishers, 1993, pp.95-126.

73) Jasso, S.J., & Rossi, P.H., "Distribution Justice and Earned Income," American Sociological Review, 42(Aug), 1997, pp.639-651.

74) Kelley, S.W., Hoffman, K. Douglas., & Davis. A., "A Typology of Retailing Failures and Recoveries," Journal of Retailing, Vol.69(4), 1993.

데 이 요소들이 과정상의 공정성과 상호작용의 공정성이다.

제4절 행동의도

1. 긍정적 구전

본 연구에서는 긍정적 구전을 “고객이 어떤 기업의 제품과 서비스를 잠재적인 구매자에게 호의적으로 말하고자 하는 의도” 라고 정의한다. 서비스부문에 있어서 구전의 중요성은 여러 연구들을 통하여 논의된바 있다⁷⁵⁾

구전은 고객들에게 기업에 대한 중요한 정보를 제공한다. 구전을 통하여 얻은 정보에 따라서 잠재적인 고객들은 해당기업의 제품이나 서비스를 구매할것인지에 대한 의사결정을 한다.⁷⁶⁾ 그러므로 구전은 고객들로 하여금 기업으로부터 이탈을 방지하고 새로운 고객을 끌어들이는 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 그리고 새로운 고객의 약 30%가 긍정적인 구전을 통하여 기업을 선택하며 고객만족이 높아짐에 따라 기업에 대한 긍정적인 구전의도가 증가한다고 한다.

Hartline과 Jones는 가치는 구전에 영향을 준다고 밝히고 있다.⁷⁷⁾ 가치는 교환의 과정에서 자신이 투자한 것과 획득한 것에 대한 비교를 통하여 인지된다. 따라서 가치는 투입과 산출에 대한 비교를 통하여 얻어지는 공정성인지와 동일한 개념이라 할 수 있다. 그러므로 공정성인지와 구전과의 관계는 가치와 구전간의 관계와 같기 때

75) Davis, L. and Jones, " Service Characteristics, Consumer Research and Classification of Retail Service," Journal of Retailing, pp.3-21, 1979.

76) Zeithaml and Berry, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," Journal of the Academy of Marketing, 1993

77) Hartline and Jones, "Employee Performance Cues in a Hotel Service Enviroment Influence on Perceived Service Quality, Value and Word-of-Mouth Intentions," Journal of Business Research, pp.207-215, 1996.

문에 공정성인지는 구전에 영향을 준다고 할수 있다.

따라서 본 연구에서는 서비스 회복에 대한 공정성인지가 긍정적 구전에 영향을 줄 것 이라는 가정을 한다. 또한 공정성 유형의 3가지 유형: 결과적 공정성, 과정적 공정성, 그리고 상호관계적 공정성에 대한 인지정도가 높을수록 긍정적인 구전의도는 높아질 것이라는 가정을 한다. 그러나 공정성인지와 구전간에는 직접적인 관계보다는 만족이라는 중간 매개변수를 통해 관계를 갖는다.⁷⁸⁾

따라서 고객의 공정성인지 정도는 고객만족을 통하여 간접적으로 해당기업에 대한 긍정적인 구전의도를 높인다는 가정을 하게 된다. 이는 태도와 의도간의 관계 연구에서 보여준 개인의 구전은 만족(태도)을 통하여 가장 잘 설명될수 있다는 Fishbein과 Ajzen의 연구와 같은 맥락에서 설명된다.⁷⁹⁾

2. 구매의도

구매의도는 “고객이 장래에 어떤 기업의 제품이나 서비스를 구매하고자 하는 의도”라고 정의 할 수 있다. 새로운 고객을 유치하는 것이 기존의 고객을 유지하는 것보다 훨씬 많은 비용이 들어감으로, 마케터들에게 있어서 고객의 구매의도는 매우 중요한 관심 사항이 아닐수 없다.

고객만족은 구매의도에 직접적인 영향을 미친다.⁸⁰⁾

Cronin과 Taylor는 만족이 서비스품질보다 고객의 구매의도에 더 많은 영향을 미치는 것으로 연구를 통하여 밝히고 있다. 또한 Yi와

78) Smith, K. Amy, Bolton, N. Ruth and Wagner, Janet, "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounter Involving Failure and Recovery," Journal of Marketing Research, pp.356-372, 1999.

79) Fishbein and Ajzens, "Belief, Attitude, Intention and Behavior," An Introduction to Theory and Research, Reading, 1975.

80) LaBabera and Mazursky, "Longitudinal Assessment of Customer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of Cognitive Pross," Journal of Marketing Research, pp.393-404, 1983.

같은 연구자들은 만족과 구매의도간에는 긍정적인 관계를 갖고 있으며,⁸¹⁾ 기업들은 의지에 따라서 거의 모든 실패를 회복할 수 있고, 고객으로부터의 구매의도를 이끌어 낼수 있다고 한다.⁸²⁾

Tax은 레스토랑의 경우를 들어 불만족한 서비스에 대해 고객들의 구매 후 행동에 관한 연구를 하였는데, 결과의 경우는 ① 아무보상도 없는 경우, ② 무료 디저트를 제공한 경우, ③ 무료 식사를 제공한 경우로 나누었고, 과정의 경우에는 ① 예의바른 경우, ② 무례한 경우로 인위적으로 구분을 하여 실시하였다. 그 결과 고객들은 우수한 서비스회복의 경우가(경제적 보상을 많이 주거나 예의바른 경우) 전반적인 서비스경험을 평가하는데 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다.⁸³⁾

또한 Keaveney의 연구에서는 서비스기업을 이탈하고자 하는 의도 중 17.3%가 서비스 회복에 대한 불만족을 인지하기 때문으로 나타나고 있다.⁸⁴⁾ 따라서 공정성인지와 구매의도간에는 구전의도와 마찬가지로 직접적인 관계보다는 만족이라는 중간 매개변수를 통해 관계를 갖는다고 할 수 있다.

이러한 연구들을 통하여 볼 때 효과적인 서비스 회복을 통하여 고객들의 구매의도를 안정되게 유지할 수 있고 나아가 구매의도를 증진시킬 수 있음을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 고객만족이 구매의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정한다.

81) Yi, Y. "Determinants of Consumer Satisfaction: The Moderating Role of Ambiguity," *Advance in Consumer Research*, Vol.20, pp.502-507, 1993.

82) GoodWin and Ross, Kelley, "Consumer Responses to Service Failure" *Journal of Business Research*, pp.149-163, 1992.

83) Tax, "Consumer Decision Making Following A Failed Service Encounter: A Pilot Study," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, pp.55-68, 1992.

84) Keaveney, M. Susan, "Customer Switching Behavior in Service Industry: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, pp.71-82, 1995.

제3장 실증조사의 준비

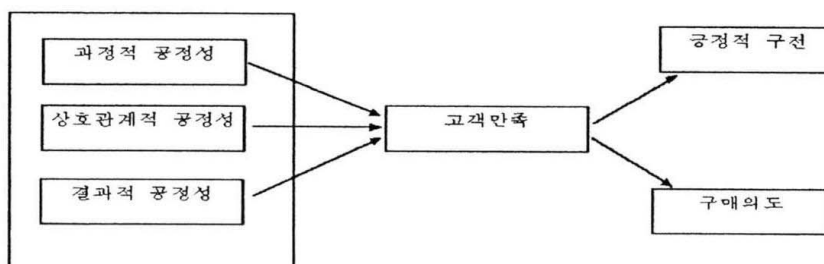
제1절 연구의 모형과 가설의 설정

1. 연구모형의 설계

본 연구는 서비스 회복의 공정성이 고객만족에 미치는 영향, 그리고 고객만족이 행동의도(긍정적 구전, 구매의도)에 미치는 영향에 대하여 알아보고자 한다.

서비스 회복은 서비스 실패를 전제로 하기 때문에 본 논문에서는 서비스 실패가 일어났으며, 이에 대한 서비스 회복의 노력이 진행되었다는 것을 가정하고 시작한다. 또한 서비스 회복은 공정성인지를 통하여 평가되고, 서비스 회복은 공정성 인지(결과의 공정성, 과정의 공정성, 상호 관계의 공정성)의 정도에 따라서 고객만족에 영향을 미친다. 그리고 다시 고객만족은 고객의 행동의도(구전의도, 구매의도)에 영향을 미친다. 그러므로 본 연구의 모형은 Smith et al.(1997)의 연구모형을 수정하여 다음과 같이 제시한다.⁸⁵⁾

<그림 3-1> 연구의 모형



85) Amy Kyper Smith, Ruth N. Bolton, and Janet Wagner(1997), "Customer Satisfaction with Service Recoveries Involving Failure and Recovery. An Integrative Model of Exchange," University of Maryland at college Park.

2. 가설 설정

1. 서비스 회복의 공정성인지와 고객만족간의 관계

공정성은 투입대 산출의 비율에 의하여 형성되기 때문에 서비스 회복의 과정에서는 기업으로부터 받은 서비스 실패에 대한 회복의 산출이라 할 수 있고, 고객이 해당서비스를 제공하기 위하여 투자한 제 비용(시간, 금전, 노력등)이 투입이 된다.

일단 공정성의 인지정도가 고객에 의해 형성되면 이는 고객의 만족도에 영향을 미치게 된다. 여러 학자들에 의해서 공정성인지가 고객만족에 영향을 주는 것으로 보여지고 있다.(Alexander and Ruderman 1987: Floger and Konovsky 1989: McFarlin and Sweeney 1982: Oliver and Swan 1989)

따라서 본연구에서의 가설1을 다음과 같이 제시한다.

1. 서비스 회복상황에서 고객의 공정성인지가 높으면 고객의 만족도는 높아질 것이다.

1-1. 과정의 공정성에 대한 고객의 인지가 높을수록 고객의 만족도는 높을 것이다.

1-2. 상호관계적 공정성에 대한 고객의 인지가 높을수록 고객의 만족도는 높을 것이다.

1-3. 결과적 공정성에 대한 고객의 인지가 높을수록 고객의 만족도는 높을 것이다.

2. 만족과 행동의도간의 관계

고객들의 긍정적 구전 의도와 구매의도는 만족도에 영향을 받게 된다.

이러한 관계는 태도(여기서는 고객만족)가 의도(여기에서는 긍정적 구전과 구매의도)에 영향을 미친다는 소비자 행동 연구자들의 관점과 일치한다.(Fishbein and Ajzen 1975: Lutz 1981: Oliver 1980: Oliver and Swan 1989).

또한 Oliver and Swan(1989)은 공정성인지는 만족을 통하여 고객을 긍정적 구전과 구매의도에 간접적인 영향을 미친다고 한다.

따라서 본 연구에서는 고객만족과 행동의도간에 관계가 있을 것 이라는 가설2,3을 다음과 같이 제시한다.

가설2. 고객의 만족도가 높을수록 고객의 긍정적 구전의도는 높을 것이다.

가설3. 고객의 만족도가 높을수록 고객의 구매의도는 높을 것이다.

제2절 조사 및 연구 방법

1. 표본의 설계

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 실증조사를 실시하였다. 설문조사는 사전에 교육을 받은 면접원들이 개별 면접방식으로 설문조사를 실시하였다. 사전교육에서는 면접자의 사명감, 태도와 언행, 피조사자의 심리적 안정을 위한 조사상황의 설명요령, 설문내용의 숙지 및 체크요령등을 사전에 충분히 교육시켜서 조사에 나서게 함으로써 설문조사 과정에서 기인될수 있는 오류의 가능성을 최소화 하였다.

본 조사의 기간은 2004년 7월1일부터8월 31일까지 실시하였다. 연구의 대상범위는 레스토랑의 이용하거나 이용했던 사람들중에서 불만(불평)을 제기한 고객을 대상으로 하였으며, 총260부 설문지를 배포하여, 이중 총 247부를 회수하여 분석하였다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정

연구가설을 포함한 개념(변수)들을 측정하기 위해서 거쳐야 하는 첫 단계가 바로 조작적 정의이다. 조작적 정의는 추상적인 개념을 현실체계의 구체적인 현상과 연결시키는 과정으로, 본 연구에서는 변수를 측정하고 검증하기 위하여 다음과 같이 정의하였다.

1) 서비스 회복

서비스 회복은 서비스 실패로 인해 불만족하는 고객을 실패 이전의 상태나 그 보다 나은 상태로 되돌려 놓고자 하는 기업의 제 행동이다. Zeithaml et al.(1993)은 서비스 회복을 초기의 서비스 제공이 고객의 인지된 인내영역 이하로 떨어진 경우에 대하여 취하는 서비스 제공자의 제 행위라고 정의하고 있으며, Gronroos(1998)는 서비스 실패에 대하여 서비스 제공자가 취하는 제 행위라고 정의한다. 본 연구에서는 서비스 회복을 고객 또는 서비스 제공자가 지각하는 서비스 문제를 고객이 만족할 수준으로 되돌리고자 서비스 제공자가 취하는 모든 행위라고 정의한다.

서비스 회복의 측정을 위해서 공정성 이론을 적용하였으며, 공정성이란 일반적으로 한 개인이 투자한 자원과 산출된 자원을 비교하여 자신이 만족한 수준으로 지각하는 것을 의미한다. 본 연구에서는 Goodwin and Ross(1992), Blodgett et al.(1993), Kelley and Davis(1994), Conlon and Murry(1996), Blodgett et al.(1997), Tax and Brown(1998), Ruyter and Welzels(2000), Andreassen(2000), McCollbough(2000) 등의 연구를 기초로 서비스 회복의 공정성을 과정적 공정성, 상호작용의 공정성, 결과적 공정성으로 구분하였다.

(1) 과정적 공정성

과정적 공정성(procedural justice)은 고객이 서비스 실패에 대하여 기업에게 회복을 받는 과정 중 서비스 회복의 시스템이나 과정을 얼마나 공정하게 지각하는가의 정도이다. 본 연구에서는 과정적 공정성은 음식점 측의 고객 문제에 대한 반응정도와 불평에 대한 적시 적절한 처리방식이나 그 신속성의 정도를 3문항의 리커트 5점 척도로 물었다.

(2) 상호작용적 공정성

상호작용적 공정성(interactional justice)은 고객이 서비스 실패에 대하여 기업에게 회복을 받는 과정 중 서비스 회복을 하는 종업원의 태도가 공정한가를 지각하는 정도로, 문제를 다루는 동안 음식점

종사원이 얼마나 정중하게 사과를 하는 태도를 가지고 있으며, 문제에 대한 고객의 의견을 충분히 고려하는지, 고객의 문제를 위해 얼마나 노력을 하는가의 내용을 포함하는 것으로 3문항의 리커트 5점 척도로 물었다.

(3)결과적 공정성(분배적 공정성)

결과적 공정성(distribural justice)은 고객이 본래 구매하고자 했던 핵심 서비스 실패에 대해 기업이 취하는 서비스 회복 노력의 결과가 공정한가를 인지하는 정도로서, 고객이 문제로 불편을 겪었지만 음식점측의 보상에 대해 얼마나 적절하게 생각하는지, 그 불편에 대해 충분한 경제적 보상이 되었다고 생각하는지, 원하는 만큼의 서비스를 받았는지에 대한 내용을 3문항의 리커트 5점 척도로 물었다.

2) 만족

Westbrook(1980)은 고객만족을 고객이 어떤 결과나 경험에 대하여 주관적으로 호의적인 평가를 하는 것이라고 정의하고 있거, Oliver(1981)는 고객이 구매한 제품이나 서비스를 소비한 후 구매전의 기대와 구매후의 실제 성과간의 비교를 통하여 인지되는 평가에 대한 반응이라고 정의하고 있다. 본 연구에서는 고객만족을 고객이 서비스를 구매한 후 구매전의 기대와 구매후의 성과를 비교하여 호의적으로 평가하는 것이라고 정의한다. 만족척도는 Crosby and Stephens(1987)와 Oliver and Swan(1989), Weun(1997)의 척도를 이용하여 문제 해결방식이나 처리방식에 대한 만족도, 음식점의 반응이 기대 이상이었는지, 문제 해결 방식이나 처리방식에 대한 만족도, 음식점의 반응이 기대 이상이었는지, 문제 해결 방식이 바람직한 수준이었는지의 내용을 포함하여 4개 항목에 대해 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3) 행동의도

(1) 구전

본 연구에서는 구전은 고객이 기업의 서비스를 구매한 후 만족하여 다른 사람들에게 해당기업의 서비스를 호의적으로 말하고 추천하고자 하는 의도라고 정의한다. 구전은 Day(1980), Day and Boeck(1978), Davis, Guiltinan and Jones(1979), Donnelly(1980), Zeithaml et al.(1996)등의 연구를 토대로 음식점에 대해 동료들에게 호의적인 구전을 할 것인가, 추천을 할 것인가를 내용으로 2문항의 리커트 5점 척도로 구성하였다.

(2) 구매의도

본 연구에서는 구매의도는 고객이 기업의 서비스를 구매한 후 만족하여 이후에도 해당 기업의 서비스를 지속적으로 구매하고자 하는 의도라고 정의한다. 구매의도는 Cronin and Taylor(1994), Goodwin and Ross(1992), Keaveney(1995), Kelley et al.(1993)등의 연구를 토대로 음식점의 재 이용 문제와 다른 선택이 가능한데도 불구하고 꼭 찾아서 다시 이용하고 싶은지에 대한 내용으로 2문항의 리커트 5점 척도로 구성하였다.

3. 설문지의 구성 및 자료의 분석

<표-5> 설문지의 구성

개념	내용	척도	문항수
이용자의 특성	불만을 경험했던 음식점의 형태 불만내용 불만족의 구전경로	명목척도	3문항
고객이 지각한 서비스 회복의 공정성	과정적 공정성 상호작용적 공정성 결과적 공정성	리커트 5점 척도	9문항
고객만족	고객만족	리커트 5점 척도	4문항
행동의지	구전효과 구매의도	리커트 5점 척도	4문항
인구통계적 사항	성별 연령 교육수준 직업형태 결혼여부	명목척도	5문항

1) 설문지의 구성

본 연구에 사용된 설문지는 <표-5>와 같이 크게 5부분으로 구성하였다. 첫 번째 부분은 이용자의 특성으로 불만을 경험했던 음식점의 형태, 불만내용, 불만족의 구전경로로 나누어 물었으며, 두 번째 부분은 과정적 공정성, 상호작용적 공정성, 결과적 공정성에 관해 물었으며, 세 번째 부분은 고객만족에 관해 물었으며, 네 번째 부분은 행동의지로 구전효과, 구매의도에 관해 물었으며, 다섯 번째 부분은 인구 통계적 사항으로서 성별, 연령, 교육수준, 직업형태, 결혼여부에 관해 물어보았다.

2) 자료의 분석

본 연구를 수행하는데 있어서 자료의 처리는 다음과 같은 과정을 거쳤다.

여기서 사용된 구체적인 실증분석방법은

첫째, 응답자의 인구통계적 정보와 음식점의 유형에 따라 불만 유형의 패턴을 살펴보기 위한 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 공정성이 고객만족도에 미치는 영향과 고객만족도가 구매의도와 구전의도에 미치는 영향을 살펴보기 위해 회귀분석을 실시하였다.

이상의 통계분석은 유의수준 $p<.05$, $p<.01$, $p<.001$ 에서 검증했으며 통계처리는 SPSSWIN 11.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

제4장 분석결과

1. 타당성 및 신뢰도 분석

측정도구의 타당성을 검증하기 위해서는 요인분석(Factor Analysis)을 이용하는데 이는 측정변수들 사이에 구성적 타당성 즉, 수렴적 타당성(convergent validity)과 차별적 타당성(discriminant validity)을 제시해 줄 수 있기 때문이다.

요인분석이란 여러 변인간의 상호관계로부터 공통변량을 구하고, 측정치의 중복성을 찾아내어 몇 개의 기본적인 변인 즉, 몇 개의 변인군을 추출하는데 사용되는 기법이다. 즉 요인분석에는 표본의 수가 50개 이상이어야 한다. 본 연구는 표본수가 247개이므로 이 요건을 충분히 충족시킨다고 볼 수 있다.

요인추출 시 준거기준은 고유값(eigenvalue)이 1.0이상인 요인에 한하며 부하량이 0.3이하 인 항목들은 의미가 없으므로 제거하였다. 우선 서비스의 공정성 개념에 대한 요인분석을 실시한 결과, <표-6>과 같이 나타났다. 요인분석결과, 과정의 공정성, 상호 관계적 공정성, 결과적 공정성에 관한 항목이 각각 요인 2, 요인 1, 요인 3에 적재되었음을 알 수 있으며, 3개 요인이 설명하는 총 분산율은 79.05%이다. 그러나 애초에 결과적 공정성을 측정하였던 항목(총 3항목) 중 ‘다소 불편함을 겪기는 했지만 결국 음식점에서 원하는 만큼의 서비스를 받았다’의 항목은 요인 1, 2, 그리고 3에 0.3이상의 적재값을 가지는 것으로 나타나 제거하였다. 따라서 요인 1과 2는 각각 3항목, 요인 3에는 2항목으로 구성되어 총 8항목의 공정성 측정척도가 가설검정에 사용되었다. 그리고 만족도, 구전 의도, 재구매 의도 변수에 대한 요인분석을 실시한 결과, <표-7>과 같이 각각 1개의 요인으로 적재되었다. 각 변수에 대한 총 분산 설명량은 만족할 수준으로 높게 나타났다.

한편, 신뢰성의 측정방법은 동일한 측정도구를 동일한 대상에 시간을 달리하여 적용결과를 비교하는 검증-재검증, 항목분할 측정의

상관도, 내적일관성 등이 있다. 본 연구에서는 Cronbach' α 계수를 이용하여 분석하였으며 일반적으로 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 한다. 공정성에 대한 3 변수들과 만족도, 구전 의도, 재구매 의도에 대한 신뢰도 계수는 <표-6> 및 <표-7>과 같다. 신뢰도분석 결과 각 영역별로 .60 이상을 넘어 신뢰도가 높음을 알 수 있었다.

<표-6> 공정성에 대한 타당도 및 신뢰도 분석결과(n=247)

	요인1 상호관계 공정성	요인2 과정 공정성	요인3 결과 공정성	공유치	α 값 (신뢰도 계수)
직원의 사과와 고객 의견수렴	.849			.771	
직원의 태도	.828			.755	
문제해결을 위한 직원의 노력	.784			.709	.825
불평처리의 신속성		.871		.788	
적절한 방식의 불평처리여부		.819		.737	
문제에 대한 즉각적인 반응		.782		.743	.827
합리적인 수준의 경제적 보상			.945	.911	
보상의 적절성			.939	.911	.903
고유치	2.248	2.225	1.850		
분산율	28.105	27.813	23.129		

<표-7> 만족도, 구전 의도, 재구매 의도에 대한 타당도 및 신뢰도 분석결과(n=247)

	만족도	구매 의도	구 전 의도	공유치	α 값 (신뢰도 계수)
문제해결에 대한 만족	.937			.877	
문제해결처리방식에 대한 만족	.925			.856	
바람직한 수준이상의 문제해결	.914			.835	
결과에 대한 기대치 충족여부	.871			.758	.930
동급의 다른 음식점을 이용할수 있는 상황에도 이 음식점을 이용할지 여부		.958		.919	
이 음식점을 다시 이용할것인지		.958		.919	.911
동료들에 대한 호의적인 구전 의도			.944	.891	
동료들에 대한 추천 의도			.944	.891	.877
고유치	3.326	1.837	1.782		
분산율	83.157	91.860	89.105		

2. 표본의 특성

1) 조사 대상자의 인구통계학적 특성

<표-8> 일반적 사항

		빈도	백분율
성별	남성	120	48.6
	여성	127	51.4
연령	20대	116	47.0
	30대	64	25.9
	40대	46	18.6
	50대	18	7.3
	60대	3	1.2
교육수준	고졸	30	12.1
	전문대졸	96	38.9
	대졸	111	44.9
	대학원이상	10	4.0
직업	관리/사무직	74	30.0
	자영업/개인사업	26	10.5
	판매/서비스업	26	10.5
	전문직	12	4.9
	학생	60	24.3
	주부	14	5.7
	기타	35	14.2
결혼상태	미혼	116	47.0
	기혼	131	53.0
	합계	247	100.0

<표-8>에서 보는 바와 같이 일반적 사항에 대해 살펴보면 성별에 따라서는 여자가 51.4%, 남자가 48.6%로 나타났고 연령에 따라서는 20대가 47.0%, 30대가 25.9%, 40대가 18.6%로 나타났다. 교육수준에

따라서 대졸이 44.9%, 전문대졸이 38.9%, 고졸이 12.1%로 나타났고 직업에 따라서는 관리/사무직이 30.0%, 학생이 24.3%, 자영업/개인사업과 판매/서비스업이 각각 10.5%로 나타났다. 결혼상태에 따라서는 기혼이 53.0%, 미혼이 47.0%로 나타났다.

2) 조사 대상자의 일반적 특성

<표-9> 음식점 유형별 불만이유

		음식점에 주된 불만이유							Total	$\chi^2(p)$
		음식의 맛	가격	분위기	종사원 서비스	대기시간	음식의 위생	기타		
서비스이용 시 불평을 하였던 음식점	패스트푸드점	5	0	1	2	6	11	6	31	93.673*** (.000)
		16.1%	.0%	3.2%	6.5%	19.4%	35.5%	19.4%	100.0%	
	호텔레스토랑	9	0	6	14	3	1	7	40	
		22.5%	.0%	15.0%	35.0%	7.5%	2.5%	17.5%	100.0%	
	패밀리 레스토랑	6	0	2	29	9	5	5	56	
		10.7%	.0%	3.6%	51.8%	16.1%	8.9%	8.9%	100.0%	
	일반한식당	33	3	5	23	1	30	6	101	
		32.7%	3.0%	5.0%	22.8%	1.0%	29.7%	5.9%	100.0%	
Total	기타	3	2	5	4	1	1	3	19	
		15.8%	10.5%	26.3%	21.1%	5.3%	5.3%	15.8%	100.0%	
		56	5	19	72	20	48	27	247	
		22.7%	2.0%	7.7%	29.1%	8.1%	19.4%	10.9%	100.0%	

서비스이용 시 불평을 하였던 음식점에 따른 음식점에 주된 불만이유를 살펴본 결과 패스트푸드점일 경우 음식의 위생이 35.5%로 가장 많이 나타났으며, 대기시간이 19.4%, 음식의 맛이 16.1%로 나타났다. 반면 호텔레스토랑의 경우 종사원 서비스가 35%, 음식의 맛이 22.5%였으며 패밀리 레스토랑인 경우 종사원 서비스가 51.8%로 과반수 이상이었으며, 일반 한식당인 경우 음식의 맛이 32.7%, 음식의 위생이 29.7%로 나타나 서비스이용 시 불평을 하였던 음식점에 따라 음식점에 주된 불만이유에 대해 차이를 보였다($p<.001$).

즉, 레스토랑인 경우 종사원 서비스를 가장 불만요소로 꼽았으며 일반 한식당은 음식의 맛을, 패스트푸드점은 음식의 위생을 가장 불

만요소로 선정하였으며 이는 바꿔 말하면, 음식점 종류에 따라 가장 중요시 하는 이유가 무엇인지도 알게 하는 결과를 보여주고 있다.

<표-10> 성별에 따른 음식점에 주된 불만이유

		음식점에 주된 불만이유							Total	$\chi^2(p)$
		음식의 맛	가격	분위기	종사원서 비스	대기시간	음식의 위생	기타		
성별	남성	31	2	15	31	4	24	13	120	15,651* (.016)
		25.8%	1.7%	12.5%	25.8%	3.3%	20.0%	10.8%	100.0%	
	여성	25	3	4	41	16	24	14	127	
		19.7%	2.4%	3.1%	32.3%	12.6%	18.9%	11.0%	100.0%	
Total		56	5	19	72	20	48	27	247	
		22.7%	2.0%	7.7%	29.1%	8.1%	19.4%	10.9%	100.0%	

서비스 이용 시 불평을 하셨던 성별에 따른 음식점에 불만이유를 살펴본 결과, 남성인 경우 음식의 맛 25.8% 와 종사원의 서비스 25.8%로 가장 많이 나타났으며, 음식의 위생 20.0%, 분위기 12.5% 순으로 나타났다.

여성인 경우 종사원의 서비스 32.3%로 가장 많이 나타났으며, 음식의 맛 19.7%, 음식의 위생 18.9%순으로 나타났다. 즉 남성, 여성 모두 종사원의 서비스에 불만이 가장 많은 것으로 나타났다.

<표-11> 연령 * 음식점에 주된 불만이유

		음식점에 주된 불만이유							Total	$\chi^2(p)$
		음식의 맛	가격	분위기	종사원서비스	대기시간	음식의 위생	기타		
연령	20대	18	1	3	40	16	25	13	116	40.805* (.017)
		15.5%	.9%	2.6%	34.5%	13.8%	21.6%	11.2%	100.0%	
	30대	17	2	7	15	2	12	9	64	
		26.6%	3.1%	10.9%	23.4%	3.1%	18.8%	14.1%	100.0%	
	40대	12	1	8	11	1	8	5	46	
		26.1%	2.2%	17.4%	23.9%	2.2%	17.4%	10.9%	100.0%	
	50대	7	1	0	6	1	3	0	18	
		38.9%	5.6%	.0%	33.3%	5.6%	16.7%	.0%	100.0%	
	60대	2	0	1	0	0	0	0	3	
		66.7%	.0%	33.3%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	
	Total	56	5	19	72	20	48	27	247	
		22.7%	2.0%	7.7%	29.1%	8.1%	19.4%	10.9%	100.0%	

서비스 이용 시 불평을 하였던 연령에 따른 음식점의 주된 불만이유를 살펴본 결과, 20대인 경우 종사원의 서비스 34.5%로 가장 많이 나타났으며, 음식의 위생 21.6%, 음식의 맛 15.5%순으로 나타났다.

30대인 경우 음식의 맛 26.6%로 가장 많이 나타났으며, 종사원의 서비스 23.4%순으로 나타났다. 40대인 경우 음식의 맛 26.1%로 가장 많이 나타났으며, 종사원의 서비스 23.9%순으로 나타났다. 50대인 경우 음식의 맛 38.9%로 가장 많이 나타났으며, 종사원의 서비스 33.3%순으로 나타났다. 60대인 경우 음식의 맛 66.7%로 가장 많이 나타났으며, 종사원의 서비스 33.3%순으로 나타났다.

즉 20대에서는 종사원의 서비스로 가장 많이 나타났으며, 나머지는 연령 대에서는 음식의 맛이 가장 크게 나타났다.

<표-12> 교육수준 * 음식점에 주된 불만이유

		음식점에 주된 불만이유							Total	$\chi^2(p)$
		음식의 맛	가격	분위기	종사원 서비스	대기시간	음식의 위생	기타		
교육수준	고졸	10	1	2	10	1	5	1	30	19.892 (.339)
		33.3%	3.3%	6.7%	33.3%	3.3%	16.7%	3.3%	100.0%	
	전문대졸	22	3	6	26	8	23	8	96	
		22.9%	3.1%	6.3%	27.1%	8.3%	24.0%	8.3%	100.0%	
	대졸	22	0	10	34	9	18	18	111	
		19.8%	.0%	9.0%	30.6%	8.1%	16.2%	16.2%	100.0%	
	대학원 이상	2	1	1	2	2	2	0	10	
		20.0%	10.0%	10.0%	20.0%	20.0%	20.0%	.0%	100.0%	
Total		56	5	19	72	20	48	27	247	
		22.7%	2.0%	7.7%	29.1%	8.1%	19.4%	10.9%	100.0%	

서비스 이용 시 불평을 하였던 교육수준에 따른 음식점에 주된 불만이유를 살펴본 결과, 고졸인 경우 종사원의 서비스 33.3%와 음식의 맛 33.3%로 가장 많이 나타났으며, 음식의 위생 16.7%순으로 나타났다. 전문대졸인 경우 종사원의 서비스 27.1%로 가장 많이 나타났으며, 음식의 위생 24.0%, 음식의 맛 22.9%순으로 나타났다. 대졸인 경우 종사원의 서비스 30.6%로 가장 많이 나타났으며, 음식의 맛 19.8%순으로 나타났다. 대학원이상인 경우 불만이유가 비슷하게 나타났다.

즉 교육수준에 따른 음식점의 불만이유는 종사원의 서비스와 음식의 맛이 가장 큰 것으로 나타났다.

<표-13> 직업에 따른 음식점에 주된 불만이유

		음식점에 주된 불만이유							Total	$\chi^2(p)$
		음식의 맛	가격	분위기	종사원 서비스	대기시 간	음식의 위생	기타		
직업	관리/사 무직	13	3	6	15	9	17	11	74	50.841 (.052)
		17.6%	4.1%	8.1%	20.3%	12.2%	23.0%	14.9%	100.0%	
	자영업/ 개인사 업	8	0	5	9	0	2	2	26	
		30.8%	.0%	19.2%	34.6%	.0%	7.7%	7.7%	100.0%	
	판매/서 비스업	8	0	1	10	1	5	1	26	
		30.8%	.0%	3.8%	38.5%	3.8%	19.2%	3.8%	100.0%	
	전문직	5	0	2	4	1	0	0	12	
		41.7%	.0%	16.7%	33.3%	8.3%	.0%	.0%	100.0%	
	학생	7	1	3	17	8	17	7	60	
		11.7%	1.7%	5.0%	28.3%	13.3%	28.3%	11.7%	100.0%	
	주부	6	1	0	2	0	3	2	14	
		42.9%	7.1%	.0%	14.3%	.0%	21.4%	14.3%	100.0%	
	기타	9	0	2	15	1	4	4	35	
		25.7%	.0%	5.7%	42.9%	2.9%	11.4%	11.4%	100.0%	
Total		56	5	19	72	20	48	27	247	
		22.7%	2.0%	7.7%	29.1%	8.1%	19.4%	10.9%	100.0%	

서비스 이용 시 불평을 하였던 직업에 따른 음식점에 주된 불만이유를 살펴본 결과, 관리/사무직인 경우에는 음식의 위생 23.0%로 가장 많이 나타났으며, 종사원의 서비스 20.3%순으로 나타났다. 자영업/개인사업인 경우에는 종사원의 서비스 34.6%로 가장 많이 나타났으며, 음식의 맛 30.8%순으로 나타났다. 판매/서비스업인 경우에는 종사원의서비스 38.5%로 나타났으며, 음식의 맛 30.8%순으로 나타났다.

전문직인 경우에는 음식의 맛 41.7%로 가장 많이 나타났으며, 종사원의 서비스 33.3%순으로 나타났다. 학생인 경우에는 음식의 위생 28.3% 과 종사원의 서비스 28.3%가 가장 많이 나타났다. 주부인 경우에는 음식의 맛 42.9%이 가장 많이 나타났으며, 음식의 위생 21.4%순으로 나타났다. 기타인 경우에도 종사원의 서비스가 42.9%로 가장 많이 나타났다.

즉 직업에 따른 음식점에 주된 불만이유 가운데 종사원의 서비스가 가장 많은 것으로 나타났다.

<표-14> 음식점에 대한 불만을 이야기하는 대상

	빈도	백분율
친구 및 선후배	135	54.7
가족	39	15.8
직장동료	34	13.8
친척	3	1.2
없다	36	14.6
합계	247	100.0

<표-14>에서 보는 바와 같이 음식점에 대한 불만을 이야기하는 대상에 대해 살펴보면 친구 및 선후배가 54.7%, 가족이 15.8%, 없다가 14.6%로 나타났다.

3. 가설의 검증

가설 1. 공정성은 만족도에 영향을 미칠 것이다.

<표-15> 만족도에 영향을 미치는 요인

Model	B	표준오차	β	t값	유의확률	F값	R ²
공정성	1.235	.058	.806	21.301***	.000	453.747***	.649

<표-15>에서 보는 바와 같이 만족도에 영향을 미치는 요인에 대해 살펴보면 설명력은 64.9%를 설명하며 공정성($B=1.235$, $p<.001$)이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 공정성이 증가하면 만족도가 증가할 것이라고 예측할 수 있었다.

이론적으로 체계화된 공정성은 자신의 투입에 대한 성과의 비율과

준거대상의 비율이 일치될 때 공정성을 인식하며, 이때 만족을 느낀다고 하였다. 공정성이 증가할수록 만족도는 증가한다고 주장한 Admans(1995)말과 위의 내용은 일치된다고 볼 수 있다. 따라서 레스토랑 관리자 혹은 서비스제공자는 서비스실패가 일어났을 경우 즉각적으로 고객이 만족하는 상태의 서비스회복을 시켜줘야 할 것이다.

가설 1-1. 1-2. 1-3.

<표-16> 만족도에 영향을 미치는 요인

Model	B	표준오차	β	t값	유의확률	F값	R ²
과정공정성	.427	.054	.360	7.979***	.000	151.323***	.651
상호공정성	.450	.062	.340	7.289***	.000		
결과공정성	.363	.046	.331	7.930***	.000		

<표-16>에서 보는 바와 같이 만족도에 영향을 미치는 요인에 대해 살펴보면 설명력은 65.1%를 설명하며 과정의 공정성(B=.427, $p<.001$), 상호관계적 공정성(B=.450, $p<.001$), 결과적 공정성(B=.363, $p<.001$)이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 과정의 공정성, 상호관계적 공정성, 결과적 공정성이 높아지면 만족도가 높아질 것이라고 예측할 수 있었으며 그 순위는 과정의 공정성, 결과적 공정성, 상호관계적 공정성순으로 나타났다.

고객들은 위의 3개의 유형들(과정적 공정성, 결과적 공정성, 상호관계적 공정성)중에서 과정적 공정성을 가장 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

과정적 공정성이란 서비스실패에 대한 수정방식이나, 약속, 의무, 특별한 요구, 대기시간, 효율성, 도움 등 서비스 공정성상 종업원들이 얼마만큼 협조적인지에 대한 고객들이 지각하는가의 정도라고

Goodwin과 Ross(1992)정의 하였다. 따라서 레스토랑 관리자들은 고객의 불평(불만)이 발생하였을 경우 종업원들이 신속한 반응과 그에 따른 적절한 처리방식을 수행할 수 있도록 서비스 교육, 훈련, 동기 부여하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다.

다음으로 중요하게 생각하는 것이 결과적 공정성이다. 결과적 공정성이란 서비스실패에 대해 기업이 취하는 서비스회복의 결과, 즉 보상유무, 경제적인 보상, 원하는 만큼의 서비스를 받았는지에 대한 고객들이 지각하는 정도라고 Berry(1998)는 정의하였다. 따라서 레스토랑 관리자들은 고객들이 서비스실패에 대한 어느 정도의 경제적인 보상을 원한다는 것을 파악하고 대처해 나가야 할 것이다.

마지막으로 상호관계적 공정성이다. 상호관계적 공정성이 높을수록 고객 만족도는 높다는 것을 <표-16>를 참고하면 알 수 있을 것이다. 상호관계적 공정성이란 서비스실패에 대해 종업원의 태도가 공정한가, 문제를 다루는 동안 종업원이 얼마만큼 정중하게 사과를 하는 태도 등에 대한 고객들이 지각하는 정도라고 Tax와 Brown(1989)는 정의하였다. 따라서 레스토랑 관리자들은 종업원에 대한 서비스(공손, 정직, 예의)교육을 자주 시켜나가야 할 것이다.

가설 2. 만족도는 구전의도와 구매의도에 영향을 미칠 것이다

<표-17> 구전의도에 영향을 미치는 요인

Model	B	표준오차	β	t값	유의확률	F값	R ²
만족도	.941	.044	.805	21.217***	.000	450.176***	.648

<표-17>에서 보는 바와 같이 구전의도에 영향을 미치는 요인에 대해 살펴보면 만족도(B=.941, $p<.001$)가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 만족도가 높아지면 구전의도가 증가할 것이라고 예측할 수 있었다.

<표-18> 구매의도에 영향을 미치는 요인

Model	B	표준오차	β	t값	유의확률	F값	R ²
만족도	.792	.050	.708	15.697***	.000	246.392***	.501

<표-18>에서 보는 바와 같이 구매의도에 영향을 미치는 요인에 대해 살펴보면 만족도($B=.792$, $p<.001$)가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 만족도가 높아지면 구매의도가 높아질 것이라고 예측할 수 있었다.

Hartline과 Jones(1996)는 공정성인지가 긍정적 구전과 구매의도에 영향을 줄 것이라 주장하였다. 그러나 공정성인지와 구매의도, 긍정적 구전 간에는 직접적인 관계보다는 만족이라는 중간 매개변수를 통해 관계를 갖는다고 주장하였다. 즉 고객의 공정성인지 정도는 고객만족을 통하여 간접적으로 해당기업에 대한 긍정적인 구전과 구매의도를 높인다고 말할 수 있을 것이다. 따라서 레스토랑 관리자들은 서비스실패에 대한 효과적이고 효율적인 서비스회복에 대한 정형화된 시스템을 구축해야할 것이다.

제5장 결론 및 시사점

본 연구는 서비스 기업이 서비스 실패에 대한 회복노력이 고객의 만족도와 행동의도에 어떤 관계를 갖고 있으며 영향력의 정도는 어느 정도인가라는 연구문제를 놓고 연구를 진행하였다.

고객들이 서비스 기업의 회복에 대하여 만족하는 정도는 고객들이 인지하는 공정성의 정도에 따라서 다를 것이라는 가정하에 고객들이 회복의 과정에서 인지하게 되는 공정성의 유형을 결과적 공정성, 과정적 공정성, 그리고 상호관계적 공정성으로 나누었다.

또한 현 상황의 만족에 대해서는 고객만족이라 부르기로 하였다.

그리고 행동의도에서는 서비스 실패에 대한 회복의 만족수준에 따라서 고객들이 가질수 있는 긍정적 구전과 구매의도로 나누어 연구를 진행하였다. 그리고 추가적으로 음식점의 유형 및 인구통계적 차이별로 고객 불만유형을 분석하였다.

본 연구에 이용된 서비스기업은 일반 고객들이 후에 접할수 있고 고객에게 서비스를 제공하는 것이 기업활동의 주된목적인 레스토랑 (호텔 레스토랑, 패밀리 레스토랑, 일반 한식당, 패스트푸드점등)을 선택하였다.

그리고 측정방법은 고객의 과거의 경험에 의존해서 측정하였다. 그 경험의 기간을 6개월이전으로 정하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 실증조사를 실시하였으며, 자료에 대한 분석방법은 spss win 11.0을 이용하였으며, 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

본 연구를 통해서 도출된 결론은 다음과 같다.

첫째, 서비스 실패에 대한 회복의 공정성이 고객만족에 미치는 영향 회복에 대한 공정성인지는 고객만족에 유의한 영향을 미친다:

① 결과적 공정성은 고객만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

② 과정적 공정성은 고객만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

③ 상호관계적 공정성은 고객만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 각각의 회복에 대한 공정성인지가 높아지면 고객만족도는 높아진다는 결론을 내릴수 있다.

둘째, 고객만족이 행동의도에 미치는 영향

고객만족은 고객의 긍정적 구전과 구매의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다:

① 고객만족은 긍정적 구전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

② 고객만족은 구매의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 서비스 실패에 대한 회복에 대하여 만족한 고객은 해당 서비스 기업에 대하여 긍정적인 구전과 구매의도 또한 높아진다는 결론을 내릴수 있다.

간혹 마케팅에서는 실패를 기회로 이용하기도 한다. 고객의 기대를 뛰어넘는 회복을 통해 더 강한 신뢰감을 얻을 수 있기도 하기 때문이다. 고객의 입장에서 서비스실패에 대해 불평(불만)을 한다는 것은 서비스제공자 혹은 레스토랑 관리자에게 신뢰를 회복할 기회를 주는것이고, 해결과정을 통해 고객은 만족을 갖게 되는 것이다.

선행연구에 의하면, 본 연구에서 제시한 모형에 대한 가설이 모두 지지되어야 할 것이다. 즉 서비스실패에 대한 서비스기업측의 회복의 노력이 이루어진다면 고객이 지각하는 회복공정성이 높을수록 만족이 높아질것이고, 이는 긍정적인 구전이나 재구매의지를 확실히 나타내어 주어야 한다는 것이다. 또한 이들 연구들은 그래도 빈번하게 접촉하고 실패에 대한 회복의 기회를 어렵지않게 접할수 있는 서비스 제공기업들을 그 대상으로 설정하였다.

본 연구는 서비스제공 기업을 레스토랑(호텔 레스토랑, 패밀리 레스토랑, 패스트푸드점, 일반 한식당등)으로 하였다.

첫째, 둘째의 연구결과에 의하면 어떤 경우에서도 서비스실패는 제공자의 회복노력에 의해 고객의 공정성평가를 거쳐 만족을 회복하고, 긍정적인 구전이나 재구매의도의 강한 의지를 보이는 것으로 나타났다.

서비스 제공자나 레스토랑 관리자는 우선 고객의 기대수준을 파악해서 그 기준에 맞는 서비스가 제공되어야 하겠지만 만약의 경우 실패가 일어난다면 실패를 회복하기 위한 강력한 보상이 이루어져야 할 것이며, 이러한 보상만으로 끝날 것이 아니라 그 후의 만족을 이어갈 수 있는 다양한 방법을 모색하여야 할 것이다. 예를 들어 불평을 통한 회복의 기회를 주어서 감사함을 표시한다든지 혹은 지속적인 유대관계를 위한 정보의 제공 등이 있다.

셋째, 음식점의 유형 및 인구통계적 차이별로 고객 불만유형을 분석하였다.

1. 서비스 이용시 불평(불만)을 하였던 레스토랑에 따른 그 각각의 레스토랑의 주된 불만이유로 나타난 결과는 :

패스트푸드점에서는 음식의 위생이 가장 큰 것으로 나타났고, 호텔 레스토랑과 패밀리 레스토랑은 종사원의 서비스, 일반 한식당에서는 음식의 맛이 가장 크게 나타났다.

여기서 알 수 있는 점은 레스토랑의 서비스형태와 수준에 따라 불만의 이유가 각각 다르다는 것을 알수가 있다.

2. 성별에 따른 음식점의 불만이유를 물어보았다:

남성이나 여성모두 종사원의 서비스가 가장 큰 것으로 나타났다.

3. 연령에 따른 음식점의 불만이유를 물어보았다:

20대에서는 종사원의 서비스가 가장 컸으나, 나머지 연령대에서는 음식의 맛이 가장 크게 나타났다.

연령이 높아질수록 종사원의 서비스보다는 음식본질자체에 더 고객들이 신경을 쓰는 것 같아 보인다.

4. 교육수준에 따른 음식점의 불만이유를 물어보았다:

종사원의 서비스, 음식의 맛 순으로 크게 나타났다.

5. 직업에 따른 음식점의 불만이유를 물어보았다:

모든직종에서 종사원의 서비스, 음식의 맛이 가장 크게 나타났다.

고객 불만유형의 결과를 정리해보면 가장 불만이 큰 요인으로 나타난 것이 종사원의 서비스인 것으로 나타났다.

바꿔말하면 고객들이 레스토랑에서 가장 중요하게 생각하는 것이 무엇인지 알게 해준다.

따라서 레스토랑을 운영하는 관리자들은 종사원의 서비스에 대한 중요성을 인식할 필요가 있다. 그리고 좀더 체계적인 서비스 교육이 필요하다는 것을 알수가 있을 것이다.

본 연구는 국내의 서비스마케팅 부문에서 다소 등한시 되어왔던 서비스기업의 서비스실패 이후 회복에 대한 연구를 시도했다는점과 서비스실패에 대한 회복의 과정이나 결과가 회복후 고객의 만족과 행동의도에 영향을 미칠것이라는 일반적인 견해를 실증적인 연구를 통하여 검증하였다. 또한 레스토랑의 유형 및 인구통계적 차이별로 고객 불만유형을 분석하였다는 점에서 의의를 찾을수 있다.

이 결과를 토대로 레스토랑은 기존의 고객을 유지시키고 고객과의 관계를 우호적으로 발전시키는데 서비스실패에 대한 회복의 중요성을 인지할 수 있게 될 것 이라는점과 회복후 고객만족과 행동의도에 영향을 미치는지를 실증적인 연구를 통하여 검증한 것이 본 연구의 의의라고 할수 있다.

2. 연구의 한계점 및 미래연구의 방향

본 연구는 음식점에서 서비스 실패가 일어났을 경우, 그원인이 무엇이든 간에 서비스 제공자가 이를 인식하고 회복하고자 하는 노력을 고객입장에서 공정성에 의해 평가를 하게 하였으며, 이러한 회복의 공정성을 통해 과연 고객은 만족할 것인가, 그리고 구전이나 재구매에 긍정적인 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였다. 그러나 연구를 하고난후 몇가지 한계점을 발견하게 되었다.

첫째, 다양한 음식점들을 선택하면서 고객이 서비스 실패에 대한 회복의 기대는 음식점들의 수준에 따라서 많은 차이가 있을것이라 생각된다. 따라서 공정성을 인지하는 정도에는 차이가 있을 것이라는 점을 간과한 점이다. 이문제를 극복하기 위하여 시간적, 경제적 여력이 충분하다면 음식점을 분류별로 나누어 연구하는 것이 더욱 정확한 연구 결과를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 이론적 측면에서 서비스 실패의 측정에 있어서 기존의 선행연구들은 중요사건기법이나 시나리오 기법을 통해 이루어진 경우가 많다. 본 연구는 서비스 실패를 단순히 고객의 과거 경험에 의존하여 측정하였으므로 서비스 실패상황에 대한 구체적인 특성에 대한 조사가 이루어지지 못하였다. 또한 응답자들은 설문지의 이해가 부족하여 실질적인 검증결과를 흐리게 하는 면도 없지 않았다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 1) 고경애, “공정성 지각이 종업원의 직무태도와 조직시민행동에 미치는 영향,” 한양대 석사학위논문, 1998.
- 2) 김천서, “패밀리레스토랑 고객의 서비스회복 공정성 지각과 신뢰 및 행동의도간의 인과관계연구“ 동아대학교대학원, 2003.
- 3) 권미라, “호텔서비스의 회복과정에서의 공정성이론에 관한 연구,” 경기대학교 석사학위논문, 1999.
- 4) 광원섭, 이종구, “서비스회복 경험에 대한 고객만족의 선행요인과 결과의 관계,” Korean Journal of Industrial and organizational Psychology, Vol.14, No.1, 2001.
- 5) 김인복, “호텔 식음료부문의 고객만족요인에 관한 연구,” 경기대학교대학원 석사학위논문, 2000.
- 6) 김태구, “호텔의 서비스 회복에 대한 고객만족에 관한연구” 세종대학교대학원, 2002.
- 7) 권해도, “소비자만족에 관한 연구,” 서울대학교대학원, 박사학위논문, 1990.
- 8) 김대권, “호텔 서비스품질에 대한 소비자의 평가에 관한 연구,” 동국대학교대학원 박사학위논문, 1994.
- 9) 손대현, 『기분좋은 사회서비스의 연출』, 일신사, 1993.
- 10) 이수원, “실패된 서비스와 회복만족간의관계연구,” 영남대학교대학원 박사학위논문, 1999.
- 11) 우승훈, “사이버 쇼핑물 소비자의 불평행동과 서비스회복에 관한 연구” 영남대학교대학원, 2002.
- 12) 유은나, “호텔서비스 실패에 대한 회복공정성과 그효과,” 세종대학교대학원, 박사학위논문, 2002.
- 13) 이교석, “호텔 식음료 서비스회복이 고객만족 및 기업만족에

미치는 영향에 관한 연구: 특급호텔 회복수단 중심으로
경기대학교 관광전문대학원, 2003.

- 14) 이유재, “고객만족에 관한 종합적 고찰,” 서울대학교 논문집
경영논단, 2000.
- 15) 이화인, “호텔마케팅”, 학현사, 1999.
- 16) 자이즈몰, 비트너, 전인수역, 『서비스 마케팅』, 도서출판 석정
1998.
- 17) 전용관, “서비스 생산형태의 따른 서비스회복이 고객만족에
미치는 영향: 상호작용 공정성을 중심으로“ 경기대학교
대학원, 2003.
- 18) 정현영, “서비스회복이 고객만족과 행동의도에 미치는 영향에
관한 연구,” 청주대학교 경영학과 박사학위논문, 2000.
- 19) 최덕철, 『서비스마케팅』, 학문사, 1995.

2. 외국문헌

- 1) Amy Kyper Smith., Ruth N. Bolton., & Janet Wagner., "Customer Satisfaction with Service Recovers Involvin Failurand Recovery: An Integrative Model of Exchange," University of Maryland at College Park, 1997.
- 2) Admans, J. S., "Inequity in Social Exchange," Advances in Experimental Social Psychology, Vol.2, Academic Press, New York, 1965.
- 3) Brown, S.P.,& Beltramini, R.F., "Consumer Complaining and Word-of-Mouth Activities: Field Evidence," Advance in Consumer Research, 16, 1989.
- 4) Blodgett, J.G., "The Effects of Perceived Justice on Complainan Repatronage Intentions and Negative Word-of-Mouth Behavior," Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol.5, 1994.
- 5) Bitner, M.J., & Amy R. Hubbert, Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality in Service Quality, Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1994.
- 6) Bitner, M.J., & Booms, B.H., and Tetreault, M.S., "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," Journal of Marketing, Vol.54(January), 1990.
- 7) Berry, L.L., & Seiders, K., "Service fairness:What it is and Why it matters," Academy of Management Executive, Vol.12, 1998.
- 8) Bell, C., & Zemke, R., "Service breakdown: The Road to

Recovery," *Management Review*, October, 1987.

- 9) Bell, C., & Ridge, K., "Service Recovery for Trainers," *Training and Development*, 46(May), 1992.
- 10) Bitner, M.J., & Mohr, L.A., "The Role of Employee Efforts in Satisfaction With Service Transaction," *Journal of Marketing*, Vol57, 1995, pp.81-101.
- 11) Clemmer, E. C. & Schneider, B., "Fair Service," *Advances in Service Marketing and Management*, Vol.5, 1996.
- 12) Churchill, G. A., & Supersant, C., "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 1982.
- 13) Chon, Kye-sung, "Consumer Satisfaction and Dissatisfaction in Tourism as Related to Destination Image Perception," 1990.
- 14) Cook & Yamagishi, T., *Social Determinants Equity Judgements: The Problem of Multidimensional Input*, New York: Praeger Publishers, 1993.
- 15) Formell, C., & Birger, W., "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol.24, 1987.
- 16) Folger, R., & Konovsky, M.A., "Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decision," *Academy of Management Journal*, 32, 1990.
- 17) Feinberg, R. A., Widdows, R., Hirsch-Wyncott, M., & Trappey, C., "With and Reality in Customer Service: Good and Bad Service Sometimes Leads to Repurchase," *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.3, 1990.
- 18) Goodwin, C., & Ross, I., "consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why," *The Journal*

of Service Marketing, Vol.4, 1990.

- 19) Goodwin, C., & Ross, I., "consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions," *Journal of Business Research*, 25(september), 1992.
- 20) Gilly, M.C., & Gelb, B.D., "Post-Purchase Consumer Processes and the complaining Consumer," *Journal of Consumer Research*, Vol.9, 1982.
- 21) Gronross, C., "Service Quality: The si Criteria of Good Perceived Service Quality," *Review of Business*, Vol.9, 1998.
- 22) Huppertz, J.W., "Measuring Components of Equity in the Markplace: Perception of Inputs and Outcomes by Satisfaction and Dissatisfaction Consumer," *Indiana University School of Business*, 1990.
- 23) Hoffman K.D. & Kelley S.W., Rotalky H.M., "Tracking service failures and employee recovery effects." *Journal of service Marketing*, 1995.
- 24) Heskett, J.L., Sasser, W., & Hart, C.W.L., "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, Vol.68, 1990.
- 25) Heskett, J. L., Sasser, W., & Hart, C. W. L., *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*, New York: Free Press, 1990.
- 26) Hirschman, A.O., *Exit, Voice Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.
- 27) Jasso, S.J., & Rossi, P.H., "Distribute Justice and Earned Income," *American Sociological Review*, 42(Aug), 1977.
- 28) Johnston, R, "Service Failure and Recovery: Impact Attributes and Process," *Advances in Services Marketing and*

- Management, Teresa A. Swartz, David X. Brown, and Stephen W. Brown, eds, Greenwich, CT: JAI press, 1995.
- 29) Kelley, S.W., & Davis, M. A., "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.22(1), 1994.
 - 30) Kelley, Scott W., & Mark A. Davis, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 1994.
 - 31) Keaveney, S.M., "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory study," *Journal of Marketing*, Vol.59, 1995.
 - 32) Kathryn, B. Gagliano., & Jan Hathcote., "Customer Expectation and Perception of Service Quality in Retail Apparel Specialty Store," *Journal of Service Marketing*, 8(1), 1994.
 - 33) Limbrick, D., "A Trivial Pursuit?," *Managing Service Quality*, 1993.
 - 34) McCollough, P.D., & Bharadwaj, S.G., "The Recovery Paradox: an Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution based Theories," in Chris T. Allen et al. eds., *Marketing Theory and Application*, Chicago, IL: American Marketing Association, 1992.
 - 35) Oliver, R.L., & Swan, J. E., "Consumer Perceptions of Interperson Equity and Satisfaction in Transaction: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, Vol.53, 1989.
 - 36) Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V. A., "Understand Customer Expectations of Service," *Sloan Management Review*, 32(3), 1991.

- 37) Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A., "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64(1), 1998.
- 38) Stauss, B., & Frlege, C., "Regaining Service Customers," *Journal of Service Research*, 1(May), 1999.
- 39) Smith, A. K., "Customer Satisfaction With Service Encounters Involving Failure Recovery: An Intergrative Model of Exchange," Unpublished Doctoral Dissertation, Maryland University, 1997.
- 40) Sewell, C., & Brown, P.B., "Customers for Life: How to Turn That One-Tim Buyer into a Lifetime Customer," New York: Pocket Books, 1990.
- 41) schweikart, S. B., Strasser, S., & Kennedy, M.R., "Service Recovery in Health Service Organization," *Hospital & Health Services Administration*, Vol.38(1), 1993.
- 42) Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L., "Breaking the Cycle of Failure in Services," *Sloan Management Review*, Spring, 1991.
- 43) Shapiro, D.L., "Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts," *Social Justice Research*, Vol.1, 1994
- 44) Sheppard, B. H., Lewichi, R. J., & Minton, J. W., *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, New York: Lexington Books, 1992.
- 45) Tyler, T. R., "psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and procedural Justice," *Journal of Personality and Social psychology*, Vol.67, 1994.
- 46) Weun, S. G., "Service Failure and Service Recovery: Impacts on New Customer Relationships," Unpublished

Doctoral Dissertation, Tuscaloosa Alabama:
University of Alabama, 1997.

- 47) Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E., Equity: Theory and Research, Allen and Beacon Inc., Boston, Massachusetts, 1978.
- 48) Yokoyama, Fumito, "Casual Modeling of Tourist Satisfaction: Application to Michigan's Northwestern Coastal Tourism Region," 1991.
- 49) Zeithaml, V. A., Parasuraman, A & Berry, L.L., "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.21(1), 1993.
- 50) Zemke, R., & Bell, C., Service Revery: Doing It Right The Second Time, Training, June, 1990.

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문에 응하여 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다.

귀하는 혹시 음식점을 이용하다가 불만족했던 경험이 있으십니까?
또는 불만이 있어 불평을 했다가 불평에 대한 종업원의 반응에 더 화가 나거나 혹은 기대이상의 서비스를 받은 경험이 있으십니까?

본 조사는 음식점을 이용시 누구나 한번쯤 경험했을 법한 음식점의 불만상황에 대한 것입니다. 응답하시는 질문에는 정답이 없으며 단지 여러분의 고귀한 의견만을 연구 목적상 꼭 필요로 하는 것이므로 읽어보시고 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.
감사합니다.

연구자: 경주대학교 대학원 관광학과
식사과정 박 형 진
연락처: 011-9530-3820

1. 다음은 이용자가 불평을 했던 음식점에 관한 질문입니다.

1. 다음은 귀하가 음식점의 서비스 이용시 불평을 하셨던 음식점은 어디입니까?

- ① 패스트푸드점 ② 호텔 레스토랑 ③ 패밀리레스토랑
④ 일반한식당 ⑤ 기타()

2. 귀하가 이용하셨던 음식점에 주된 불만(불평)의 이유는 무엇입니까?

- ① 음식의 맛 ② 가격 ③ 분위기 ④ 종사원의 서비스
⑤ 대기시간 ⑥ 음식의 위생 ⑦ 기타()

3. 귀하가 이용하셨던 음식점에 관한 불만(불평)을 주로 누구에게 이야기 하십니까?

- ① 친구 및 선후배 ② 가족 ③ 직장동료 ④ 친척 ⑤ 없다

II. 다음은 귀하의 음식점의 서비스 이용시 불평을 하셨을 경우 실제로 어떻게 처리되었는지 해당되는 곳에 V로 체크해 주십시오.

	설문문항	전혀 그렇 치 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
4	음식점의 직원은 문제에 대하여 즉각반응을 보였다.	①	②	③	④	⑤
5	불평이 적시적절한 방식으로 처리되었다.	①	②	③	④	⑤
6	불평이 신속하게 처리 되었다	①	②	③	④	⑤
7	문제를 다루는 동안 음식점의 직원은 정중한 태도를 보였다	①	②	③	④	⑤
8	음식점의 직원은 진심으로 사과를 하고 고객의 의견을 충분히 수렴하였다	①	②	③	④	⑤
9	음식점의 직원은 고객의 문제를 해결하기 위하여 최선의 노력을 하였다	①	②	③	④	⑤
10	문제로 불편을 겪었지만 음식점의 보상은 적절하였다	①	②	③	④	⑤
11	음식점은 고객이 겪은 불편에 대하여 충분한 경제적 보상을 하였다	①	②	③	④	⑤
12	다소 불편함을 겪기는 했지만 결국 음식점에서 원한 만큼의 서비스를 받았다	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 음식점을 서비스 문제의 해결과정을 통해 느끼신 귀하의 의견에 관한 내용입니다. 해당되는 곳에 V로 체크해 주십시오.

	설문 항목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
13	대체적으로 그 문제 해결 방식에 마음이 든다	①	②	③	④	⑤
14	대체적으로 나는 음식점의 문제 해결 처리방식에 만족한다	①	②	③	④	⑤
15	대체적으로 문제에 대한 음식점 의 반응은 내가 기대한 것보다도 좋았다	①	②	③	④	⑤
16	음식점의 문제 해결 방법은 바람 직한 수준에 비해 좋았다	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 음식점을 서비스의 문제 해결 이후 귀하는 음식점에 대해 어떻게 행동하시겠는지 해당사항에 V로 체크해 주십시오.

	설문 항목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
17	이 음식점에 대하여 동료들에게 호의적으로 말할 것이다	①	②	③	④	⑤
18	음식점을 찾는 친구가 있다면 이 음식점을 추천할 것이다	①	②	③	④	⑤
19	다음에 외식을 한다면 이 음식점 을 다시 이용할 것이다	①	②	③	④	⑤
20	동급의 다른 음식점을 이용할 수 있는 상황에도 이 음식점을 이용 할 것이다	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하의 일반적 사항입니다.

21. 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

22. 귀하의 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대

23. 귀하의 교육수준은?

- ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원이상

24. 귀하의 직업은?

- ① 관리/사무직(회사원, 공무원등) ② 자영업/개인 사업
③ 판매/서비스업 ④ 전문직(의사, 변호사, 교수등) ⑤ 학생
⑥ 주부 ⑦ 기타

25. 귀하의 결혼상태는?

- ① 미혼 ② 기혼

The Effect of Service Recovery Justice on the Restaurant Customer Satisfaction and Behavior Intention

Park Hyung Jin

Department of Tourism Management

The Graduate School of KyoungJu University

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the customer dissatisfaction types by demographic characteristics, and examine the effect of service recovery justice(the distributive justice, the procedural justice, and the interactional justice) on the customer satisfaction, in order to construct the efficient recovery system for the restaurant service failure. Also, the another purpose of this study was to analyze the effect of customer satisfaction on the word of mouth and the repurchase, and so devise the formation measures for the positive relationship between the customers and the domestic restaurants.

This study was based on the service failure experience occurring in the domestic restaurants(family restaurant, hotel restaurant, fast-fooder, and general Korean-style food restaurant). This study surveyed the subjects of 247 customers who presented their dissatisfaction(complaint) among the customers using the domestic restaurants.

The analysis method on these surveyed data was to use SPSSWIN 11.0.

According to the results of this study, the customer evaluation

on service recovery could be explained by the concept of justice. The concept of justice included the three dimensions, that is, the distributive justice, the procedural justice, and the interactional justice. Also, this justice influenced the overall satisfaction on service recovery, and further the satisfaction on service recovery influenced the subsequent positive word of mouth or repurchase intention.

According to the survey results of this study, it was necessary to identify more positively the customer satisfaction items. It was important that employees should be educated, trained, and motivated in order to implement the recovery for service failure well.

Also, according to the analysis results on the preference for customer service recovery methods, the procedural justice was relatively the most important in the recovery methods. The distributive justice, and the interactional justice were followed in order.

So, the restaurant managers should identify the customer expectation level, and so provide the services appropriate for the criteria. However, if the service failure occurs, it is desirable to construct the recovery system for service failures.