

# 인터넷 쇼핑몰에서의 서비스회복전략 Service Recovery Strategies in Internet Shopping Mall

김계수\*  
신종섭

## Abstract

This paper reports on a study investigating key attributes of service recovery strategies in internet shopping mall. In these day, service recovery has received important attention in the service operation management literature. Service recovery involves those actions designed to resolve problems, alter negative attitudes of dissatisfied consumers and to ultimately retain these customers.

The study examined that service recovery strategies(apology, value added, speed of recovery, empowerment) impact on the customer satisfaction and customer loyalty with SEM(Structural Equation Modeling). This study can be used a strategic implication for internet shopping mall managers to develop successful service recovery strategies.

*Keywords:* Service recovery; SEM(Structural Equation Modeling); Customer satisfaciton; Customer Loyalty.

## 1. 서론

서비스 기업들은 서비스제공 실패에 따른 서비스 회복전략을 통해서 고객로열티를 높이는 것을 지상의 목표로 삼고 있다. 서비스회복은 가치창출 실패에서 발생한 문제를 해결하고 고객 관점에서 기업에 대한 신뢰성을 재구축하려는 노력을 말한다(Hart et al., 1990). 효과적인 서비스 회복노력은 고객들의 재구매, 구전효과, 그리고 서비스 제공자들의 성과에도 상당한 영향력을 미치게 된다. 특히 고객과의 접촉성이 강한 서비스 기업의 운영에서는 서비스 회복노력이 더욱 더 강조된다.

서비스 제공기업에 있어서 고객을 유지하는 가장 효과적인 방법은 고객을 만족시키는 것인데 서비스의 속성상 실패는 불가피한 것이므로 고객을 유지하고 충성적인 고객으로 만들 수 있느냐의 관건은 서비스실패에 대하여 불만족 하는 고객들을 어떻게 빨리 회복시킬 수 있느냐 하는 것이다. 고객은 자신이 치룬 희생에 대하여 보상을 받았다고 느끼는 심리적이고 인지적인 상태를 통해서 고객만족여부를 가늠한다(Oliver,

1980). 만족한 고객은 재구매를 하며 높은 충성도를 보인다. 서비스회복은 서비스실패에 대하여 불만족 하는 고객들이 다른 경쟁기업으로 이탈하려는 성향을 막아주고 실질적으로 기업의 수익에 긍정적인 영향을 미친다. 국내외의 문헌을 고찰해 보면, 그간 서비스 실패에 대한 체계적인 문헌고찰과 실증연구를 통한 결론도출은 드물었다. 이에 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 기존 문헌 조사 및 실증조사를 통해서 서비스회복에 대한 만족에 미치는 요인들을 파악하여 서비스 실패와 서비스 회복간의 노력이 경영성과에 미치는 영향을 알아보고자 한다.

둘째, 서비스회복 프로세스로서의 사죄, 교정, 보상, 회복속도, 권한위임과 고객만족의 관련성, 고객만족도와 고객 충성도간의 영향력을 알아보는 데 있다. 이를 통해 유망한 서비스 회복전략을 확인하는데 있다.

셋째, 연구 결과를 토대로 서비스 제공 기업에게 고객유지 및 고객확보에 관한 전략적인 시사점을 제시하는데 있다.

## 2. 이론적인 고찰

### 2.1 서비스회복의 개념과 정의

\* 세명대학교 경영학과

고객에게 제공된 서비스가 기대된 효용을 제시하지 못한 경우에 기업은 회복전략을 효과적으로 수행하여 고객을 만족시킬 수 있을 것이다. 서비스 제공 상황에서 소비자가 직면하게 되는 서비스 실패는 고객 불만을 불러오고 이는 기업에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다. 기업은 서비스 실패가 발생했을 때 효과적인 회복전략을 수행함으로써 고객을 만족시킬 수 있다.

서비스 회복(service recovery)이란 서비스 실패에 대응하여 기업이 취하는 행동을 말한다. 효과적인 회복 전략을 기업이 수행하게 되면, 처음 거래가 시작되었을 때 약속된 성과나 효용을 제공하는 것보다 서비스 실패를 회복시켜 주었을 때 고객이 더욱 호의적으로 반응을 하게 되는 상황이 나온다(Gronroos, 1988).

많은 경우에 서비스 회복전략은 기업과 고객의 관계를 장기적으로 구축시켜 주는 긍정적인 기회를 제공해 준다. 그러므로 제대로 된 서비스 회복은 고객의 만족을 증가시키고, 고객과의 관계를 공고히 하며, 고객의 전환행동이나 이탈을 방지하는 등의 중요한 역할을 한다.

기업은 서비스가 실패하였을 경우 서비스 실패로 인한 피해가 심각하다는 것을 인식하고 서비스 실패에 즉각적으로 대응해 피해를 최소화하여야 한다. 서비스 실패가 발생하면 고객은 적절한 수준의 서비스 회복을 기대하고 요구하게 된다. 서비스 회복은 이러한 실패에 있어 고객의 요구에 대해 서비스 제공자가 취하는 조치로 개념화할 수 있다(Gronroos, 1988). 즉, 제공된 서비스에 문제가 발생했을 경우 서비스 제공자가 그 문제를 적극적으로 해결함으로써 고객만족을 다시 유도해 내는 것을 말한다. Hart et al. (1990)은 서비스 실패를 통하여 학습한 바를 적용해 고객의 기업에 대한 신뢰도를 구축하기 위한 노력으로 서비스 회복을 말한다. 서비스회복은 서비스 제공 기업이 서비스 실패로 잃어버린 고객의 신뢰를 최소한 서비스 실패가 일어나기 이전의 상태로 또는 그 이상으로 복원하고자 하는 것이다(Gronroos, 1988). Kelly et al.(1994)는 서비스회복을 서비스 실패에 대하여 서비스 제공자가 취하는 일련의 행동이라고 정의하였고, Zeithaml et al. (1993)에 의하면, 서비스 회복은 처음 제공된 서비스에 대한 고객 인내영역 이하로 떨어지는 것에 대하여 기업이 취하는 제 행동이라고 정의한다.

기대일치-불일치 문헌에 의하면, 고객의 실제

경험성과 기대성과 이상일 경우 긍정의 불일치를 가져온다. 반대로, 기대가 경험성과를 충족시키지 못할 경우, 고객경험은 부정적인 불일치를 가져오게 된다. 이는 고객들은 거래에서 기대보다 큰 경험성과를 가질 때 큰 만족성과를 얻는 것으로 나타났다(Bearden, Teel, 1983; Oliver, 1980).

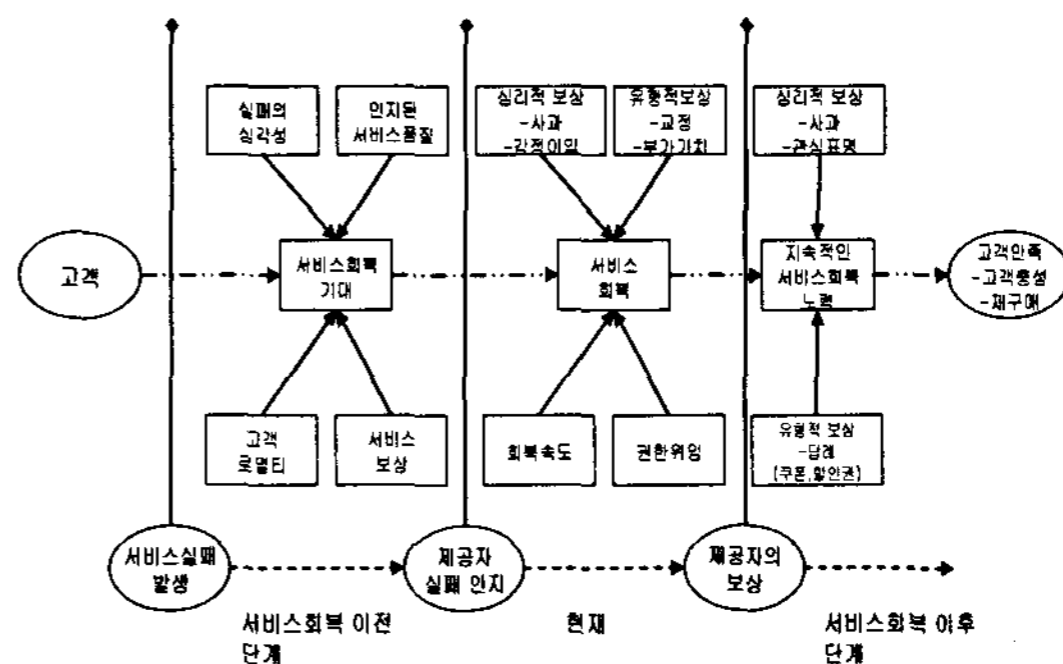
따라서, 서비스 회복(service recovery)은 서비스 제공자가 서비스 제공과정에서 발생한 고객의 불만과 불평에 대하여 효과적으로 대처하는 일련의 서비스 활동을 말한다고 할 수 있다.

<표1> 서비스 회복에 대한 정의

연구자	서비스 회복에 대한 정의
Parasuraman, et al.(1993)	고객이 지각하는 인내 영역 이하로 떨어진 서비스에 대하여 서비스 제공자가 취하는 행동
Kelley, Davis (1994)	서비스 실패에 대하여 서비스 제공자가 취하는 일련의 행동
Gronroos(1988)	서비스 실패를 수정하기 위해 서비스 제공자가 취하는 일련의 조치
원석희(1998)	서비스 제공이 잘못되거나 예기치 못한 비상사태가 발생했을 때 조직이나 직원이 상황에 대처하는 특별한 노력을 말함

## 2.2 서비스 회복의 종류

본 연구에서는 Miller et al.(2000)의 서비스 회복 프레임워크(Service recovery framework)를 이용하여 다섯 가지의 서비스 회복 프로세스를 도출하였다. 이것을 그림으로 나타내면 다음과 같다.



[그림 1] 서비스 회복 프레임워크

## 2.3 서비스회복의 중요성

서비스 기업이 갖은 노력에도 불구하고 완벽한 서비스를 제공한다는 것은 불가능하다. 그러므로 서비스 기업은 서비스 실패로 인한 피해가 심각하다는 것을 인식하고 서비스 실패에 대하여 즉각적인 대응으로 피해를 최소화 하여야 한다. 즉, 서비스 실패를 교정하고 시정하는 것이 서비스 회복이다. 서비스회복이 중요한 이유는 서비스 실패는 불가피하고, 고객의 기억에 오래 남으며 고객의 이탈을 가져오기 때문이다.

서비스 회복이 서비스품질과 고객의 충성도를 결정하는 가장 중요한 요인 중의 하나이고, 따라서 기업의 수익률에 직접적인 영향을 미치고 있음에도 많은 기업의 경영자들은 서비스 회복에 대하여 거의 관심을 두지 않거나 완전히 무시하고 있다(Heskett, et al., 1990).

고객들은 기업이 서비스 실패에 대하여 어떻게 대처하느냐에 따라서 해당기업을 평가하기 때문에 서비스 회복은 중요하다. 서비스 기업은 훌륭한 서비스를 제공하고자 최선을 다하지만 고객들은 훌륭한 서비스를 제공받는 것을 당연하게 여긴다. 그러므로 고객들의 기억에 진정으로 오래 남는 것은 '문제가 발생했을 때 서비스 기업이 자신들에게 무엇을 해 주었는가' 이다. 고객들은 정상적인 서비스에 감동하기보다는 서비스 실패에 대한 회복에 더 감동을 한다(Parasuraman et al., 1991).

효과적인 서비스 회복을 통하여 만족을 경험한 고객들은 오히려 처음부터 서비스 실패를 경험하지 않은 고객들보다 해당 기업의 서비스에 대하여 더 높게 평가한다(Hart et al., 1990). 또한 효과적인 서비스 회복을 받은 고객들이 해당 서비스 기업과의 관계를 지속하는 비율이 70% 이상이기 때문에 서비스 기업은 어떤 실패든 간에 현재의 고객을 기업의 충성적인 고객으로 지속적으로 유지시키기 위하여 효과적인 서비스 회복에 노력 하여야 한다(Kelley et al., 1993).

그러나 서비스 실패를 경험한 고객들의 96% 정도가 그들의 불만사항에 대하여 기업이나 서비스를 제공하는 종업원들에게 불평하지 않는다. 또한 서비스 실패를 경험한 고객들은 평균 9~10명에게 자신의 실패 경험을 타인에게 전하는 반면에 충분한 서비스 회복으로 만족을 경험한 고객들은 자신들의 만족 경험을 4~5명에게 전하거나 고정고객이 되며 반복구매를 하게 된다

(Collier, 1995). 그러므로 효과적인 서비스 회복을 위해서는 미리 준비된 서비스 회복 프로그램이 필요하고 서비스 실패에 대하여 부정적이고 수동적인 자세로 임하기보다는 긍정적이고 능동적인 서비스 회복 노력을 해야 한다. 또한 효과적인 서비스 회복 전략을 통하여 서비스 실패 초기에 고객이 가질 수 있는 기업에 대한 부정적인 이미지를 감소시키고 잠재고객에게 기업에 대한 긍정적인 구전을 전하게 하여 최소한 부정적인 구전을 전하는 것을 방지하여야 한다.

## 2.4 고객만족과 고객충성도

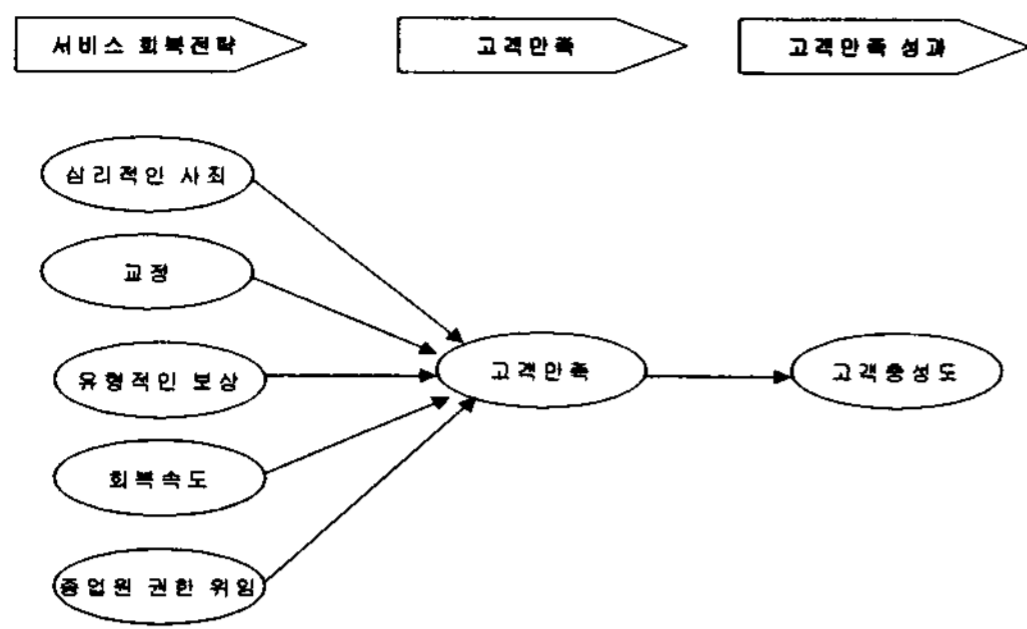
고객만족은 '제품과 서비스를 이용하고 고객이 느끼는 누적된 경험결과로부터 사전에 갖고 있던 기대감이 충족된 정도'로 정의할 수 있다. 서비스에 만족한 고객은 사후에 두 가지 차원의 긍정적인 구매행위를 한다(Zeithaml et al., 1996). 첫 번째 재구매 행위이다. 두 번째 행위는 타인에게 긍정적인 구전과 추천을 하는 행위이다. 진정으로 만족한 고객은 재구매를 하게 되며 높은 고객 충성도를 보이게 된다. 기업은 고객을 만족시킴으로 소비를 이끌어 낼 수 있고 추가비용을 발생시키지 않으면서 자사를 홍보하는 간접 영업맨을 양성할 수 있는 것이다. 고객이 행하는 이 두 가지 고객충성 행동은 기업성장에 필요불가결한 요소이다. 신규고객 60%이상은 구전에 영향을 받는 것으로 나타났다(Reichheld, Sasser, 1990).

만족한 고객은 높은 충성도와 향후에 재구매와 연결된다는 연구가 대부분이다. Smith, Bolton(1998)에 의하면, 서비스 회복후의 만족은 재구매와 구전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 3. 연구모형 및 연구가설

### 3.1 연구모형

본 연구과정에서 제시될 연구모형은 서비스 회복이 고객만족과 고객 충성도에 영향을 미치는 관계를 나타낸 Miller et al.(2000)의 서비스 회복 프레임워크를 응용하였다. 또한 Heskett et al.(1999)의 서비스 이익사슬을 고려하여 고객만족과 고객충성도간의 경로 연결을 구상하였다. 이것을 그림으로 나타내면 다음과 같다.



[그림 2] 연구모형

## 3.2 연구가설

### 3.2.1 회복전략과 고객만족과의 관계

서비스 실패에 대한 체계적인 회복전략은 서비스업계의 관심거리이다. 서비스 회복전략은 기업이 서비스 실패에 대하여 대응하는 행동을 말한다(Gronroos, 1988). 서비스 기업에서 제공하는 회복전략은 크게 심리적인 회복전략과 유형적인 회복전략으로 나눌 수 있다(Schweikhart et al., 1993). 심리적인 회복전략은 심리적인 사죄, 감정이입이 있다. 서비스 제공자의 서비스 실패를 '회사를 대표하여 진정으로 죄송하게 생각한다.'라고 표현을 하는 것은 심리적인 사죄와 감정이입의 대표적인 예라고 할 수 있다.

유형적인 회복은 고객이 실제 인지한 결함이나 피해에 대하여 서비스기업이 보상을 제공하는 것을 말한다(Zemke, 1994; Bell, 1992). 유형적인 회복은 고객이 느낀 불편함과 발생한 비용에 대하여 부가적인 것을 제공하는 것을 말한다(Zemke, 1994). 서비스 기업은 고객에게 유형적인 회복을 제공하기 위해서 정확한 교정, 유형적인 보상, 회복속도, 종업원 권한 위임 등을 실시하게 된다. Miller et al.(2000)의 서비스 회복 프레임워크(Service recovery framework)와 서비스 회복의 수준의 크기, 문제해결의 속도여부가 고객만족을 좌우한다는 Boshoff(1997)의 연구에 결과를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있을 것이다.

H1: 심리적인 사죄는 고객만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2: 교정은 고객만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3: 유형적인 보상은 고객만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H4: 서비스 실패에 대한 회복속도는 고객만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H5: 종업원에 대한 권한 위임은 고객만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 고객만족과 고객충성도와와의 관계

연구자들은 만족이 긍정적인 불일치와 관련이 있다는 연구결과를 보여주고 있다(Bearden, Teel, 1983; Oliver, 1980). 이들의 연구에서는 만족한 고객은 높은 충성도와 향후에 재구매할 가능성이 높다는 것을 보여주고 있다. Smith, Bolton(1998)의 연구에서는 서비스 회복후에 고객만족은 재구매와 구전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있다.

H6: 서비스 회복에서 얻은 만족은 고객충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구방법

### 4.1 설문지개발과 표본설계

본 연구를 수행하기 위해서 충분한 문헌검토와 인터넷 쇼핑몰을 이용하고 서비스회복 서비스를 받은 소비자를 대상으로 실시한 사전조사를 바탕으로 최종 설문지를 작성하였다. 연구를 위한 설문조사를 위해서 심리적인 사죄, 교정, 유형적 보상, 서비스 회복속도, 권한위임, 고객만족, 고객충성도 등에 관련한 측정문항을 개발하였다.

개발된 항목은 설문지는 인터넷 쇼핑몰을 이용하고 서비스회복을 체험한 고객을 대상으로 예비설문을 실시하여 두 차례에 걸쳐 설문지를 수정하였다. 각 항목의 척도는 5점으로 하고, 전혀 동의하지 않는 경우는 1점, 보통은 3점, 매우 동의하는 경우는 5점 등으로 응답하도록 하였다. 따라서 점수가 높을수록 설문에 동의하는 정도가 높은 것으로 보면 된다.

### 4.2 변수의 조작적 정의와 측정

#### 4.2.1 서비스 회복전략

서비스 회복은 서비스실패에 대한 불만족을 경험한 고객을 충성고객으로 변환시키려는 기업의 온갖 노력을 말한다. Miller et al.(2000)의 서비스 회복 프레임워크에서는 서비스회복 전략을 심리적인 사죄, 교정, 유형적 보상, 서비스 회복속도, 권한위임 등으로 구분하고 있다. Levesque, McDougall(2000)은 서비스 회복전략을 사죄, 문제해결(교정), 보상 등 세 가지 전

략을 제시하고 있다. 다음 표는 서비스 회복전략에 따른 측정변수를 나타내고 있다.

<표2> 서비스 회복전략

요인	조작적 정의	측정변수	문헌
사죄	문제를 구두로 해결하는 서비스 회복전략	- 사죄의 진실성 - 관심정도가 큼 - 고객에 대한 진정성 - 예의를 갖춰 사죄함	Miller et al.(2000), Levesque, McDougall(2000)
교정	서비스 실패를 바로잡는 것	- 문제해결방식의 편리성 - 고객을 안심시키는데 노력함 - 불만해결 프로세스는 효과적임 - 신뢰할만한 프로세스를 제공함	Miller et al.(2000), Levesque, McDougall(2000)
유형적 보상	고객이 실제 인지한 결함이나 피해에 대하여 서비스 기업이 보상	- 쇼핑물의 회복에 대한 보상은 적절함 - 쇼핑물의 보상은 공정함 - 쇼핑물의 보상방식은 적절함 - 쇼핑물의 보상품질이 우수함	Miller et al.(2000), Levesque, McDougall(2000)
회복 속도	서비스 실패에 대한 서비스 회복에 걸리는 시간	- 문제해결을 약속시간 이내에 해결함 - 요구에 신속히 대응함 - 정시에 해결함 - 기대보다 빠르게 해결함	Miller et al.(2000), Levesque, McDougall(2000)
권한 위임	서비스 및 회복에 관한 관련 부서에 위임하는 행위	- 종업원(상담원)의 대응은 적절함 - 종업원(상담원)의 대응은 즉각적임 - 종업원(상담원)은 나의 의견을 충분히 고려함 - 종업원(상담원)은 자율적으로 문제를 해결함	Miller et al.(2000), Levesque, McDougall(2000)

#### 4.2.2 고객만족

고객만족은 전반적인 만족도로 정의될 수 있다. 고객만족에 관한 측정문항은 쇼핑물의 회복 노력은 적절함, 쇼핑물의 회복방식이 마음에 듭, 쇼핑물의 반응은 기대보다 좋았음, 쇼핑물의 문제해결 방법은 기대보다 좋았음, 쇼핑물에 대해 전반적으로 만족함 등의 다섯가지 항목을 개발하였다(Fitzsimmons, Fitzsimmons, 2004).

#### 4.2.3 고객충성도

고객충성도는 서비스 기업의 서비스회복노력 이후에 인터넷 쇼핑물을 지속적으로 이용하거나 타인에게 추천여부로 정의될 수 있다. 이는 해당 쇼핑물을 계속 이용할 것, 해당쇼핑물을 동료에게 추천하고 싶음, 해당쇼핑물을 동료에게 호의적으로 말할 것임, 다른 쇼핑물을 이용할 수 있는 상황에서도 이 업체를 사용할 것임 등 네 가지로 측정하였다(Davis, 1989; Stank et al., 1999).

## 5. 분석과 가설검정

### 5.1 기초분석

본 연구를 위해서 수집된 자료의 인구통계학적인 특성을 정리하면 다음과 같다.

<표3> 응답자의 인구통계학적인 특성

항목	빈도	백분율	
성 별	남	112	52.6
	여	101	47.4
	합	213	100
연 령	10대	8	4.0
	20대	173	86.1
	30대	18	9.0
	40대	1	0.5
	50대	1	0.5
	합	201	100
직 업	학생	181	84.6
	회사원	14	8.9
	자영업	2	0.9
	공무원	1	0.5
	주부	4	1.9
	기타	7	3.3
	합	214	100

<표3>에서 응답자의 대부분은 20대의 대학생으로 나타났다.

### 5.2 확인요인분석

우선 수집된 자료의 신뢰성과 타당성을 파악하기 위해서 확인요인분석을 실시하였다. 확인요인분석은 변수와 요인(개념)간의 사전지식이나 이론적인 배경이 있는 상황하에서 가설구조를 확인한다. 여기서 사용한 확인요인분석은 다변량 정규성을 가정하는 최대우도법(Maximum Likelihood: ML)을 이용하였다. 구성개념과 변수 구성의 최적상태 여부를 확인하기 위해서 적합도를 평가하였다. GFI(Goodness-of-Fit Index:  $\geq 0.9$ 이상) 바람직함), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index:  $\geq 0.9$ 이상) 바람직함), RMR(Root Mean Square Residual:  $0.05 \leq$  이 바람직함), NFI(Normed Fit Index:  $\geq 0.9$ 이상) 바람직함), CFI(Comparative Fit Index:  $\geq 0.9$ 이상) 바람직함) 등을 이용하였다.

확인요인분석결과, 모든 요인에서 개념신뢰도(0.7이상), 분산추출지수(AVE, 0.5이상)가 임계치 이상을 보여 신뢰성과 수렴 타당성은 확보되었다고 할 수 있다(Fornell, Larcker, 1981).

<표4> 전체 개념에 대한 확인요인분석결과

구성 개념	변수	표준적 재치	표준 오차	t	개념 신뢰도*	분산추출지수**
사죄	사죄의 진실성	0.65	0.57	9.56	0.749	0.429
	관심정도가 큼	0.62	0.61	8.99		
	고객에 대한 진정성	0.66	0.56	9.70		
	예의를 갖추어 사죄함	0.68	0.54	10.02		
교정	문제해결방식의 편리성	0.55	0.70	8.13	0.811	0.525
	고객을 안심시키는데 노력함	0.66	0.56	10.24		
	불만해결 프로세스는 효과적인임	0.85	0.28	14.42		
	신뢰할만한 프로세스를 제공함	0.80	0.36	13.26		
유형적 보상	쇼핑몰의 회복에 대한 보상은 적절함	0.75	0.43	12.32	0.859	0.61
	쇼핑몰의 보상은 공정함	0.82	0.33	13.85		
	쇼핑몰의 보상방식은 적절함	0.83	0.30	14.29		
	쇼핑몰의 보상품질이 우수함	0.70	0.51	11.08		
회복 속도	문제해결을 약속시간이내에 해결함	0.77	0.40	12.87	0.877	0.642
	요구에 신속히 대응함	0.82	0.33	13.98		
	정시에 해결함	0.86	0.26	15.09		
	기대보다 빠르게 해결함	0.75	0.44	12.39		
권한 위임	종업원(상담원)의 대응은 적절함	0.79	0.38	12.78	0.787	0.486
	종업원(상담원)의 대응은 즉각적임	0.68	0.54	10.40		
	종업원(상담원)은 나의 의견을 충분히 고려함	0.76	0.42	12.22		
	종업원(상담원)은 자율적으로 문제를 해결함	0.53	0.72	7.74		
고객 만족	고객만족에 관한 측정문항은 쇼핑몰의 회복노력은 적절함	0.75	0.44	12.25	0.853	0.541
	쇼핑몰의 회복방식이 마음에 들	0.84	0.30	14.49		
	쇼핑몰의 반응은 기대보다 좋았음	0.62	0.61	9.61		
	쇼핑몰의 문제해결 방법은 기대보다 좋았음	0.76	0.42	12.64		
	쇼핑몰에 대해 전반적으로 만족함	0.69	0.53	10.91		
고객 충성도	해당쇼핑몰을 계속 이용할 것	0.74	0.46	11.91	0.856	0.601
	해당쇼핑몰을 동료에게 추천하고 싶음	0.85	0.28	14.55		
	해당쇼핑몰을 동료에게 호의적으로 말할 것임	0.84	0.30	14.35		
	다른 쇼핑몰을 이용할 수 있는 상황에서도 이 업체를 사용할 것임	0.66	0.56	10.36		

$\chi^2 = 662.67(p=0.00)$ ,  $df=356$ ,  $GFI=0.82$ ,  $AGFI=0.78$ ,  $NFI=0.93$ ,  $NNFI=0.96$ ,  $CFI=0.97$ ,  $RMR=0.056$

$$* \text{개념신뢰도} = \frac{(\sum \text{표준적재치})^2}{[(\sum \text{표준적재치})^2 + (\sum \text{측정변수의오차함})]} = 0.7 \text{ 이상}$$

$$** \text{분산추출지수} = \frac{(\sum \text{표준적재치})^2}{[(\sum \text{표준적재치})^2 + (\sum \text{측정변수의오차함})]} = 0.5 \text{ 이상}$$

판별 타당성은 Fornell, Lacker(1981)의 방법에 의해서 검증하였다. 다음은 구성개념의 상관계수와 대각선 값(\*)은 개념의 분산추출지수를 나타낸다. 개념간 다중상관치(squared multiple

correlation)가 분산추출지수나 대각선 행렬인 '1'보다 낮기 때문에 판별타당성은 충족된다고 할 수 있다. 이 결과는 다음의 상관행렬표를 보면 알 수 있다.

<표5> 상관행렬표

구성 개념	1	2	3	4	5	6	7
1. 심리적인 사죄	0.429*						
2. 교정	0.497*	0.525					
3. 유형적 보상	0.498*	0.520*	0.610				
4. 회복속도	0.375*	0.523*	0.497*	0.642			
5. 권한위임	0.331*	0.512*	0.453*	0.486*	0.486		
6. 고객만족	0.499*	0.535*	0.588*	0.567*	0.499*	0.541	
7. 고객 로열티	0.308*	0.394*	0.354*	0.455*	0.465*	0.566*	0.601
평균	2.60	2.73	2.71	2.60	2.81	2.78	3.00
표준편차	0.68	0.71	0.70	0.79	0.71	0.63	0.71

\*  $\alpha=0.05$ 에서 유의함

### 5.3 가설검정

본 연구모형에 관한 검정을 위해서, 변수간의 상관관행렬 자료를 이용한 인과분석을 실시한 결과 다음과 같은 적합지수를 얻었다.  $\chi^2 = 684.32$ ,  $df=361$ ,  $p=0.00$ ,  $GFI=0.82$ ,  $AGFI=0.78$ ,  $RMR=0.062$ ,  $NFI=0.93$ ,  $NNFI=0.96$ ,  $CFI=0.96$ 으로 나타났다. 이는  $\chi^2$ 의 확률값(0.05보다 커야 함)과 AGFI값과 RMR값이 권장수준에 미치지 못하나 문제가 있는 것으로 보이지만 다른 지수들은 권장수준을 만족하기 때문에 전반적으로 연구모형은 적합한 것으로 판명되었다. 모형의 적합도를 높여줄 수 있는 여지를 확인할 수 있는 수정지수를 고려해 보았으나 결과물에서 얻을 수 있는 새로운 경로는 논리성이 뒷받침되지 않아 원래의 연구모형을 고수하기로 하였다. 이것을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<표6> 가설검정

가설	경로	표준화 계수	표준오차	t	가설 채택 여부
H1	심리적 사죄 -> 고객만족	0.29	0.093	2.97	가설 채택
H2	교정 -> 고객만족	-0.090	0.10	-0.88	가설 기각
H3	유형적 보상 -> 고객만족	0.23	0.084	2.74	가설 채택
H4	회복속도 -> 고객만족	0.28	0.086	3.27	가설 채택
H5	권한위임 -> 고객만족	0.31	0.092	3.39	가설 채택
H6	고객만족 -> 고객충성도	0.64	0.087	7.39	가설 채택

앞의 연구가설로 제시한 여섯 개의 가설 중 '교정이 고객만족에 유의한 영향을 줄 것이다'라는 가설을 제외하고 모든 연구가설은  $\alpha=0.05$ 에서 유의함을 알 수 있다. 심리적인 사죄, 유형적인 보상, 회복속도, 종업원에 대한 권한 위임은 고객만족에 중요한 변수들임을 확인할 수 있

었다. 이러한 연구 결과는 기존 연구(Zemke, 1994; Bell, 1992; Miller et al., 2000; Boshoff, 1997)의 연구에 결과와 동일함을 알 수 있다. 특히, 종업원에 관한 위임을 통한 서비스회복과 심리적인 사죄가 인터넷 쇼핑몰의 서비스 회복전략에 중요한 변수임을 알 수 있었다. 이는 인간관계를 중시하고 감성에 이끌리는 국내 소비자들의 특성이 분석결과로 나타난 것을 알 수 있다. 세분화된 회복전략보다는 영업사원이나 콜센터 직원의 친절한 태도만으로도 서비스는 회복될 수 있음을 암시한다고 하겠다.

또한, 고객만족은 고객충성도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $t=7.39 > \pm 1.96$ ). 이 결과는 고객만족이 고객충성도에 영향을 미친다는 기존 연구를 뒷받침하는 결과라고 할 수 있다 (Miller et al., 2000).

## 6. 결론 및 시사점

경쟁이 치열한 경영환경에서 기업의 1차적인 목표는 고객만족을 달성하는 것이다. 그러나 서비스분야에서 완벽한 서비스 전달의 노력에도 고객이 느끼는 감성적인 측면과 각 프로세스의 간극에서 발생하는 실수는 당연히 발생하기 마련이다. 이에 고객 서비스를 통해서 거래에서 발생하는 문제를 해결하려는 노력이 서비스 회복 전략이라고 할 수 있다.

인터넷 쇼핑몰 이용자를 대상으로 한 표본 조사 결과, 심리적인 사죄, 교정, 유형적인 보상, 회복속도, 종업원에 대한 권한 위임의 서비스 회복전략 중 심리적인 사죄, 유형적인 보상, 회복속도, 종업원에 대한 권한 위임이 중요한 서비스 회복전략임을 알 수 있었다. 이 중에서 종업원에 대한 권한 위임을 통한 서비스회복과 심리적인 사죄가 인터넷 쇼핑몰의 서비스 회복전략에 중요한 변수임을 알 수 있었다. 또한, 서비스 기업의 회복 노력에 만족한 고객은 높은 충성도를 보이는 것을 알 수 있었다. 이에 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 인간관계를 중시하는 국내 소비자의 특성상 세분화된 서비스 회복전략보다는 영업사원이나 콜센터 직원의 친절한 태도유지에 노력할 필요가 있다. 이를 위해서 인터넷 쇼핑업체에서는 고객과 접점에 있는 직원에 대한 철저한 교육이 무엇보다도 중요함을 알 수 있다.

둘째, 서비스회복전략을 통한 고객만족으로

기업성장의 비밀인 고객충성도와 기업의 운영성과를 적극적으로 연계시킬 필요가 있다. 서비스 회복 노력에도 불구하고 만족하지 못하는 고객을 발견해 이에 대한 원인분석이 무엇보다도 요구된다고 할 수 있다.

### [참고문헌]

원석희(1998), 서비스품질경영, 형설출판사

Bearden, W. O., Teel, J. E.(1983), "Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports, *Journal of Marketing.*" Vol, 20, pp.21-28.

Bell, Chip R. and Katy Ridge(1992), "Service Recovery for Trainers", *Training and Development*, May, pp.58-63.

Boshoff, C.(1997), An experimental study of service recovery options, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No.2, pp.110-130.

Collier, David A.(1995), "Modeling the Relationship Between Process Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, 56, pp.55-68.

Davis, F. D.(1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology: a comparison of two theoretical models," *Management Science*, Vol.35, No.8, pp. 982-1003.

Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J.(2004), *Service Operation Management*, McGraw-Hill.

Fornell, C., Larcker, D. F.(1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.

Gronroos, C.(1988), Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *rev Bus.*

- Hart, Christopher W. L., James L. Heskette, and W. Earl Sasser, Jr.(1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, July/August, pp.148-156.
- Heskett, J. L., W.E. Sasser and C. W. L. Hart(1990), *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*, New York: Free Press
- Kelley, Scott W. and Mark A. Davis (1994), "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), pp.52-61.
- Kelley, Scott, K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis(1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries", *Journal of Retailing*, 69(4), pp.429-452.
- Levesque, T., J., McDougall, G.H.G.(2000), "Service problems and recovery strategies: an experiment," *Journal of Administration Science*, Vol.17, No.1, pp.20-37.
- Miller, J. L., Christopher W. Craighead, Kirk R. Karwan(2000), "Service recovery: a framework and empirical investigation," *Journal of Operations Management* 18, pp.387-400.
- Oliver, R. L.(1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retailing Settings", *Journal of Retailing*, 57(3), pp.25-48.
- Oliver, R. L.(1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions," *Journal of Marketing*, Vol.17, pp.460-469.
- Oliver, Richard L.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing* pp.460-469.
- Parasuraman A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml(1991), "Understanding Customer Expectation of Service", *Sloan Management Review*, 32(3), pp.39-48
- Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser, Jr.(1990), "Zero Defection: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* (9-10), pp.105-111.
- Smith, A. K., Bolton, R. N.(1998), "An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: paradox of peril?," *Journal of Service Research*, Vol. 1, pp.65-81.
- Stank, T. P., Goldsby, T. J., Vickery, S. K.(1999), "Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry," *Journal of Operations Management* 17, pp. 429-447.
- Schweikhart, S. B., Strasser, S, Kenndey, M. R.(1993), "Service recovery in health services organizations, *Hospital and Health Administration*, Vol. 38, No.1, pp. 3-21.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman(1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing* vol. 60, pp. 31-46.
- Zeithaml, Valarn A, L Berry, and A Parasuraman (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(winter), pp.1-12.
- Zemke, R.(1994), *Service recovery. Executive Excellence* 11(9), pp.17-18.