

서비스 실패의 통제성과 회복 만족간의 관계 연구

- 지각된 공정성을 중심으로 -

이수원* · 서인덕**

〈요 약〉

본 연구는 서비스 실패와 회복에 관한 연구로서 그 동안 명확하게 정립되지 못한 실패와 회복에 관한 선행연구들을 검토하여 이를 체계적으로 정리하고, 실패 그리고 회복과 관련된 변수들과 이들 변수들간의 관계를 명확히 규명하여 보다 확고한 개념적인 틀을 제공하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 서비스 실패의 통제성이 회복 만족에 영향을 미치고, 이들 변수들은 서비스 회복 공정성에 의해 조절되어진다는 연구 과제를 설정하고 시나리오를 통한 유사실험설계연구에 기초하여 분석한 결과 실패의 통제성은 회복 만족에 영향을 미치며, 실패의 통제성과 회복 만족간의 관계에 절차적 공정성, 상호관계적 공정성 그리고 분배적 공정성 모두는 상호작용 효과를 갖는 것으로 검증되었다.

I. 서 론

대부분의 서비스 기업들이 제공하는 서비스의 품질을 향상시키기 위한 지속적인 노력에도 불구하고 고객은 서비스 전달과정에서 다양한 문제들을 경험한다(Goodwin and Ross, 1992; Kelley and Davis, 1994; Weun, 1997). 단지 한번이라도 부정적으로 지각된 서비스 접점은 특정 서비스의 가치와 품질에 대한 고객의 평가 수준을 떨어뜨리고 대체 서비스를 탐색하도록 부추길 수 있다(Kelley and Davis, 1994). 이에 서비스 기업들은 모든 문제를 제거할 수는 없을지라도 그 문제들로부터 회복의 필요성과 가치를 지각해야 한다(Johnson, 1995). 즉 열악한 서비스 제공이 일단은 고객을 실망시킬 것이나 적절한 회복 시스템을 통한 기업의 효과적 반응이 고객 평가와 행동에 긍정적으로 작용한다면 기업에 대한 고객의 믿음을 강화시킬 것이다(Hart, Heskett and Sasser, 1990). 물론 서비스 회복이 고객과의 관계를 구축하는데 있어서 항상 효과가 있는 것은 아닐 지라도 문제를 해결하고, 지속적으로 고객을 유지·확보하고자 하는 서비스 기업들에게는 풍부한 기회를 제공할 수 있을 것이다.

한편, 그 동안에 많은 서비스 연구가 이루어 졌으나 연구의 대부분은 서비스 품질 측정과 같은 논제에 초점이 두어 졌다(Weun, 1997). 결과적으로 서비스 실패와 회복

* 김천대학 관광·경영계열 조교수

** 영남대학교 경영학부 교수

연구는 서비스 마케팅 영역에서 상대적으로 소홀히 다룬 분야로서 이것을 주제로 한, 체계적이고 심도있는 연구 문헌들은 많지 않고, 검토되어진 연구의 대부분도 중요사건기법(critical incident technique; CIT)을 사용하여 단지 서비스 접점들의 분류 등을 다루고 있을 뿐이다. 아울러 그 동안의 선행연구에서는 고객의 구매후 태도와 미래 행동의도의 중요한 영향변수로 밝혀진 통제성과 회복 만족간의 인과관계를 검토하지 않았다. 게다가 서비스 회복과 중요한 관련성을 갖는 공정성 이론(equity theory)을 다룬 실증적 연구 또한 매우 드물며 이를 검토한 연구들의 경우도 단지 서비스 회복의 성과적인 측면에서의 분배적 공정성(distributive justice)에 초점을 두고 있을 뿐 상대적으로 절차적 공정성(procedural justice)과 상호관계적 공정성(interactional justice)을 다룬 연구는 매우 희박한 실정이다.

또한 서비스 실패 그리고 회복과 관련된 선행연구들은 실패의 통제성, 회복 만족 그리고 공정성 간의 영향을 동시에 검토하지는 않았다.

이에 본 연구는 이들 변수들간의 관계를 명확히 규명하여 보다 확고한 개념적인 틀을 제공하고자 한다.

따라서 본 연구는 '서비스 실패의 통제성'이 '회복 만족'에 영향을 미치고, 이들 변수들은 '서비스 회복 공정성'에 의해 조절되어진다는 가정 하에 다음과 같은 연구 과제들을 설정하였다.

첫째, 서비스 실패의 '통제성'이 '회복 만족'에 어떤 영향을 미치는가?

둘째, 서비스 실패의 '통제성'과 '회복 만족'간의 관계는 고객이 지각한 서비스 회복의 공정성들, 즉 절차적 공정성, 상호관계적 공정성 그리고 분배적 공정성에 의해 조절되어 지는가?

이들 연구 과제들에 대한 검토는 부족하고 미진한 서비스 실패와 회복에 대한 연구 기반을 마련할 수 있을 것으로 기대된다.

II. 연구배경 및 가설설정

1. 서비스 실패의 통제성

일반적으로 서비스 실패란 서비스 접점에서 고객 불만족을 야기하는 열악한 서비스 경험을 말하며 서비스가 전달되어지는 동안 발생하는 여러 실수들, 고객에 대한 서비스의 약속 위반 혹은 여러 형태의 서비스 오류 등을 포함한다(Weun 1997).

한편 서비스 실패의 통제성을 다룬 연구는 전무한 실정이나 대부분의 학자들은 "서비스 실패는 기업에 의해 야기된 것을 의미할 뿐, 기업의 통제를 벗어난 실패의 경우는 서

비스 실패라고는 할 수 없다.”라고 주장한다(Weun, 1997). 그러나 Johnston(1995)은 “서비스 기업은 문제 원인과는 관계없이 서비스 문제가 발생하면 서비스 회복 노력을 갖는 것이 필요하다.”라고 밝히고 있다.

통제성 여부를 평가할 때, 고객은 특정 원인에 대해 책임이 있을 것으로 지각되는 자가 그 원인을 통제하였는지를 판단한다(Swanson, 1996). Folkes, Koletsky and Graham(1987)은 항공사의 지연된 비행을 경험한 승객들을 상대로 파일럿 연구를 실시하였는데, 그 결과는 불평에 대한 욕구와 재구매 의도들은 실패를 야기한 기업에 대한 지각된 통제성과 유의적으로 관계한다는 것을 보여준다. 또한 지연을 경험한 승객들은 그 지연이 항공사의 통제 불가능한 실패라고 믿을 때보다도 사전에 통제가능하다고 믿을 때 더욱 분노한다는 것을 밝혔는데, 이것은 기업의 통제가능한 것으로 지각된 실패는 고객으로 하여금 그 제품 혹은 서비스에 대해 다른 이들에게 경고하고, 그 기업에 대한 불평을 증가시킨다는 것을 말한다(Curren and Folkes, 1987; Folkes, Koletsky and Graham 1987). 명확하게 실패가 사전에 통제가능했다는 지각된 통제성은 고객의 분노를 증가시키며(Folkes 1984), 또한 지각된 통제성은 직접 혹은 간접적으로 기업의 제품 혹은 서비스에 대한 재구매 의도에 영향을 미칠 것이다.

통제성에 대한 또 다른 관점은 문제해결에 관한 지각된 통제성 역시 고객의 분노를 야기할 수 있다는 것이다(Brickman, Ravinowitz, Karuza, Coates, Cohn and Kidder, 1982). 가령 승객들이 통제 불가능한 기계장치의 결함에 의해 야기된 지연이라고 지각하는 경우도 항공사가 문제해결 의지를 가져야 한다고 믿으며(가령 다른 비행기로 대체), 그리고 만일 직면한 문제가 해결되지 않는다면 동일 항공사를 재차 이용하는 것을 거부할 것이다.

이상과 같이 통제성의 인과차원은 고객분노, 미래의 행동의도 등과 같은 소비자의 감정적 반응들에 대해 영향을 미칠 것이데(Folkes, Koletsky and Graham, 1987; Weiner 1985), 그 동안의 실패의 통제성을 다룬 연구들은 서비스 보다는 물적 제품의 통제성을 다루어 서비스에 있어서 통제성의 영향을 명확히 밝히지는 못하였다.

2. 회복만족

고객만족은 시장경제의 최종적인 목표인 동시에 마케팅의 주요 성과이다(Boshoff 1997).

일반적으로 고객들은 서비스 접점을 평가하는데 있어서 핵심 그리고 부가적인 서비스의 성과 모두를 평가하여(Lilienthal, 1997), 기대했던 것과 실제로 주어진 것과의 비교를 통해 만족 혹은 불만족을 이끈다고(Oliver, 1980) 말한다. 가령 서비스 관리 문헌들은 ‘고객만족은 거래 혹은 관계를 통해 지각된 서비스의 품질이 가격과 고객의 획득 비용과 동일한 가치를 갖는다고 인식하거나(Blanchard and Galloway, 1994; Heskett,

Sasser and Hart, 1990), 경쟁업체와의 거래 혹은 관계로 부터 기대되는 상대적 가치 (Zeithaml, Parasuraman and Berry, 1990)로 부터 고객 지각의 결과이다.'라고 밝히고 있다.

Fisk(1981)는 서비스 평가를 세 가지의 단계, 즉 소비 이전, 소비, 그리고 소비 이후의 평가로 구분하였다. 세 가지로 분류된 단계들은 기대들이 서비스 점점동안 어떻게 변화하는지를 밝히고 있는데, 세 번째 단계인 핵심 서비스 제공 이후는 서비스 회복 행위들의 성공을 말한다. 즉 서비스 제공자는 불만족한 핵심서비스(즉 두 번째 단계) 평가를 세 번째 단계에서 회복 노력을 통해 전반적인 서비스 점점 만족으로 변화시킬 수 있으며, 전반적인 서비스 점점에서의 평가는 세 단계의 총합이 될 것이다 (Lilienthal, 1997).

한편 Zemke and Bell(1990)은 회복이란 고객 기대에 부응하는 것에 실패한 기업이 상처받은 고객을 만족 상태로 되돌리는 과정이라고 설명하고 있는데, 이처럼 적절한 서비스 회복은 서비스 품질에 대한 고객 지각을 개선하고 고객만족을 강화시키기 때문에 매우 중요하다(Smith, 1997).

이를 뒷받침하는 선행연구로서 Bitner et al.(1990, 1994)의 연구는 두 가지의 개념을 밝혔는데, 즉 불만족을 야기하는 것은 단지 서비스 실패 자체라기 보다는 오히려 실패를 회복하는데 있어서 종업원의 비호의적인 반응이며, 또한 중요사건들이 서비스 실패로 인해 발생하더라도 서비스 회복을 통해 높은 고객만족을 이끌 수 있다는 것을 증명하였다. 또한 Spreng, Harrelll and Mackoy(1995)는 서비스 회복과 전반적인 만족간의 관계를 검토한 결과, 문제 발생 이전의 일부 서비스 속성들이 전반적인 고객만족에 영향을 미치나 서비스 회복을 통한 고객만족이 전반적인 고객만족의 가장 중요한 영향 변수임을 밝혔다. 그러나 회복이 항상 효과적이지는 않을 것인데, 가령 McCollough(1995)의 연구는 고객에게 전혀 손실이 없는 실패일 때만이 서비스 제공자에 의한 회복의 노력이 효과가 있음을 밝혀 다른 선행 연구와는 달리 회복의 영향력이 제한적임을 제시하였다.

이러한 이론적 바탕 위에 본 연구가 시나리오를 통한 유사실험설계 연구에 근거하므로 전반적인 고객만족 측정의 어려움으로 인해 종속변수로서는 회복 만족을 측정하였다.

따라서 본 연구에서는 실패의 통제성이 회복 만족에 어떤 영향을 미치는 지를 규명하기 위해 다음과 같은 가설을 설정한다.

H1: 실패의 통제가능 정도가 높을수록 회복 만족에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 서비스 회복의 공정성

공정성 이론은 마케팅 분야에서 매우 적절한 이론적 틀임이, 특히 고객만족 연구를 통해 증명되었는데(Fisk and Young, 1985), 이에 관한 선행 연구들은 공정하다는 평가가 고객만족, 재구매 의도, 그리고 구전행위에 영향을 주는 것을 증명하였다(Oliver and Swan, 1989a, b). 따라서 고객들은 그 교환에 대해서 불공정하다고 지각할 때 지각된 불공정을 제거하고자 보상을 요구하거나(즉 우수한 서비스 회복) 혹은 불평행동 의도(가령 부정적 구전, 전환행동)를 가질 것이다(Weun, 1997). 또한 실패 이후의 지각된 공정성이 서비스 회복의 결과로 제공되어졌다고 느끼는 고객들은 고객만족을 통해 서비스 기업 혹은 제공자를 더욱 애호하게 될 것이나 반면에 그렇지 않은 고객들은 불만족하여 결국에는 이탈할 것이다(Lilienthal, 1997). 이것은 고객이 지각한 서비스 회복의 공정성이 서비스 실패와 회복 만족간의 관계를 조절한다는 것을 의미한다.

최근 공정성 연구에서는 공정성의 개념을 세 가지의 하위요소, 즉 절차적 공정성, 상호관계적 공정성 그리고 분배적 공정성 등으로 구성하였다(Greenberg and McCarty, 1990; Goodwin and Ross, 1989, 1992; Goodwin, Smith and Verhage, 1991; Clemmer and Schneider, 1996; Blodgett, Hill and Tax, 1997).

그 동안의 공정성 이론을 접목한 서비스 회복 연구 또한 미진한데, 검토된 연구들 대부분도 분배적 공정성(distributive justice)에 초점을 두고 있어 상대적으로 절차적 공정성(procedural justice)과 상호관계적 공정성(interactional justice)은 소홀히 다룬 분야이다.

1) 절차적 공정성

절차적 공정성은 상호갈등을 해결하는 과정에서의 기준(Goodwin and Ross, 1992) 혹은 의사결정상의 절차의 적정성을 말한다(Folger and Greenberg, 1985). 서비스 회복에 있어서 절차적 공정성은 서비스 문제를 해결하거나 불평을 관리하는데 있어 적절한 절차를 말하며, 고객이 지각한 절차적 공정성은 고객만족에 영향을 미친다(Bitner, 1990). 또한 공정한 절차상의 부정적 성과보다도 불공정한 절차상의 부정적 성과는 고객에게 더욱 인내하기 어려울 것이다(Goodwin and Ross, 1992).

2) 상호관계적 공정성

상호관계적 공정성은 갈등과 관련된 당사자간의 정보의 체계 혹은 상호관계의 질을 말한다(Bies and Moag, 1986). 상호관계적 공정성은 절차적 공정성과 유사하나 전자가 상호관계적 절차에 초점을 두는 반면에 절차적 공정성은 전반적인 구조적 절차에 초점을 맞추고 있다. 한편 상호관계적 공정성은 부적절한 행동에 대한 지각을 상쇄하

는 수단으로 불평 해결에 매우 적절하기에(Goodwin and Ross, 1992), 어떤 유형적 보상도 제공할 수 없는 경우에도 장려될 수 있다(Smith, 1997).

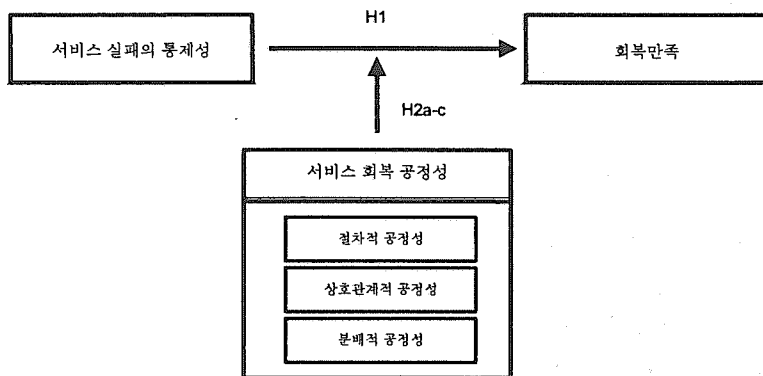
3) 분배적 공정성

분배적 공정성은 자원의 공정한 분배와 관계된 공정성의 전통적 모델이다(Weun, 1997). 서비스 불평상황에서 제공된 자원 혹은 보상은 고객불평의 성과를 나타낸다. 즉 환불, 시간비용에 대한 보상 등을 제공받은 고객은 호의적인 성과를 경험할 것이나 보상을 거절한 기업에 대해서는 비호의적으로 지각될 것이다(Smith, 1997). 결국 서비스 실패 이후의 고객의 지각된 분배적 공정성은 회복 만족에 영향을 미칠 것이다.

따라서 본 연구의 공정성 검토의 배경은 서비스 실패의 통제성과 회복 만족간의 관계가 고객이 지각한 서비스 회복의 공정성들에 의해 조절되어 지는가를 규명하는데 있기에 다음과 같은 가설을 설정한다.

- H2a: 절차적 공정성은 서비스 실패의 통제성과 회복 만족간의 관계에 상호작용 효과를 가질 것이다.
- H2b: 상호관계적 공정성은 서비스 실패의 통제성과 회복 만족간의 관계에 상호작용 효과를 가질 것이다.
- H2c: 분배적 공정성은 서비스 실패의 통제성과 회복 만족간의 관계에 상호작용 효과를 가질 것이다.

<그림 1> 연구 모형



Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 서비스 실패의 통제성이 회복 만족에 어떤 영향을 미치고, 이들 변수들이 서비스 회복 공정성들에 의해 조절되어 지는가를 규명하기 위해 <그림 1>과 같은 연구 모형을 제시한다.

2. 조사대상 및 자료의 수집

본 연구의 목적을 위해 실증조사 이전에 총 16개의 시나리오가 개발되었다. 또한 실증조사는 예비 조사와 본 조사로 나누어 실시했으며, 자료의 수집은 본 연구를 위해 개발된 시나리오를 응답자가 읽고 설문지에 답하는 유사실험설계 연구에 기초하였다.

〈표 1〉 조사 응답자의 특성

문항번호	변 수	코 드	구 성 항 목	빈 도	구 성 비 (%)
Q1	성 별	1	여 성	174	39.3
		2	남 성	269	60.7
Q2	연 령	1	20 - 29	173	39.0
		2	30 - 39	135	30.5
		3	40 - 49	92	20.8
		4	50 이상	43	9.7
Q3	결 혼 여 부	1	기 혼	250	56.4
		2	미 혼	193	43.6
Q4	학 령	1	고 졸 이 하	140	31.6
		2	대 학 재 학	63	14.3
		3	대 졸	227	51.2
		4	대 학 원 졸	13	2.9
Q5	직 업	1	전 업 주 부	37	8.4
		2	학 생	49	11.1
		3	회 사 원	227	51.2
		4	자 영 업	56	12.6
		5	전 문 직	25	5.6
		6	기 타	49	11.1
Q6	소 득 (월)	1	100만 원 이 하	113	25.5
		2	101 - 200	213	48.1
		3	201 - 300	87	19.6
		4	301만 원 이 상	30	6.8

본 연구에 이용된 조사대상자의 모집단은 20대에서 60대에 이르는 일반 소비자를 대상으로 편의표본추출법을 이용하여 표본을 추출하였다.

또한 설문지의 성실도를 높이기 위해 1인당 1개의 시나리오를 제시하고 설문지에 답하도록 하였으며, 총 443부(즉 호텔: 222부, 레스토랑: 221부)의 설문지가 분석에 사용되었다.

분석에 사용된 조사 응답자의 성별은 남성이 60.7%, 연령의 경우 30대 이상이 61.0%, 결혼 여부에 있어서는 기혼자가 56.4%, 학력에 있어서는 대졸이상이 54.1%, 직업의 경우는 회사원이 51.2%, 월 소득에 있어서는 201만원 이상이 26.4%로 나타났다. <표 1>은 조사 응답자의 특성을 보여준다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

<표 2>는 연구모형에 나타난 변수들의 조작적 정의 및 측정을 나타내고 있다. 조작적 정의 및 측정은 표에 제시된 선행연구들에 근거하였다.

한편 인구통계변수인 성별, 연령, 결혼 여부, 학력, 직업, 월 소득 등은 명목적으로 설계하였고, 아울러 시나리오의 사실성 여부를 검증하기 위해 3문항을 추가하여 리커트 5점 척도로 설계하였다.

<표 2> 변수의 조작적 정의 및 측정

변수명	조작적 정의	측 정	자 료 원
통제성	고객이 지각하건데, 문제의 발생이 사전에 통제 가능 혹은 불가능했던 정도.	3항목 리커트 5점척도	Blodgett, Granbois and Walters(1993) Blodgett(1994)
절차적 공정성	문제해결과정에서 그 처리 절차가 공정했다고 고객이 지각하는 정도.	3항목 리커트 5점척도	Smith(1997) Blodgett, Granbois and Walters(1993)
상호 관계적 공정성	문제해결과정에서 서비스 제공자의 응대가 공정했다고 고객이 지각하는 정도.	3항목 리커트 5점척도	Smith(1997) Blodgett, Granbois and Walters(1993)
분배적 공정성	제공된 보상이 기대한 것과 일치한다고 고객이 지각하는 정도.	3항목 리커트 5점척도	Smith(1997), Blodgett Granbois and Walters(1993), Oliver and Swan (1989a, 1989b)
회복 만족	지각된 서비스 회복의 절차적 공정성, 상호관계적 공정성 그리고 분배적 공정성으로 인한 감정의 긍정적인 상태.	4항목 리커트 5점척도	Smith(1997), Weun(1997) Oliver and Swan(1989a, 1989b) Westbrook and Oliver(1981)

4. 시나리오 개발

본 연구의 목적을 위해 시나리오는 호텔과 레스토랑을 대상산업으로 3개의 변수들, 즉 서비스 실패의 통제성, 서비스 회복의 절차적/상호관계적 공정성, 분배적 공정성 등으로 조작된 총 16개의 시나리오가 개발되었다. 이들 변수들 모두는 두 개의 수준, 즉 통제성의 가능/불가능, 절차적·상호관계적 공정성의 우수/열악, 분배적 공정성의 우수/열악을 포함한다.

한편 절차적 공정성과 상호관계적 공정성은 본 연구에서 서로 다른 변수이나 시나리오 설계시에는 회복의 과정으로 단일화하였는데, 두 변수를 분리할 경우 시나리오의 수가 배가되고, 또한 두 변수의 개념이 유사하여 시나리오 전개상 분리의 어려움이 있었다. 그러나 이것은 선행된 공정성과 관련된 마케팅 연구에서 상호관계적 공정성은 절차적 공정성 차원으로 흔히 다루어졌기에(McColloughe, 1995), 절차적 공정성과 상호관계적 공정성을 하나로 단일화하여도 측정에 별 무리가 없을 것으로 연구자는 판단하였다. <표 3>은 본 연구에 활용된 16개 시나리오의 구성을 보여주고 있다.

<표 3> 시나리오 구성

		호 텔(H)				레스토랑(R)			
		통제 가능(1)		통제 불가능(2)		통제 가능(1)		통제 불가능(2)	
분배	절차/상호	우수(1)	열악(2)	우수(1)	열악(2)	우수(1)	열악(2)	우수(1)	열악(2)
	우수(1)		(111) #H1	(121) #H3	(211) #H5	(221) #H7	(111) #R1	(121) #R3	(211) #R5
열악(2)		(112) #H2	(122) #H4	(212) #H6	(222) #H8	(112) #R2	(122) #R4	(212) #R6	(222) #R8

또한 시나리오상의 서비스 접점은 호텔과 레스토랑 산업으로 부터 가정되었다. 이 산업들을 선택한 이유로는 호텔과 레스토랑 서비스의 경우는 대체적으로 소비자에게 매우 친숙한데, 이것은 시나리오의 사실성을 확보하고 외적타당성을 증가시키므로(Resnik and Harmon, 1983; Weun, 1997) 매우 중요한 요인이라 하겠다. 아울러 기타 서비스 산업과는 달리 이들 산업들의 경우는 제한된 공간 내에서 많은 중요사건들이 동시다발적으로 발생하기에 변수들 각각의 수준을 명확히 조작 가능하다고 연구자는 판단하였다.

<표 4>와 <표 5>는 호텔과 레스토랑의 시나리오 개요를 보여주고 있다. 시나리오 개발은 시나리오를 활용한 선행연구들을 검토한 후에 연구들 중 Weun(1997)의 시나리오의 일부를 인용하여 설계하였다.

〈표 4〉 호텔 시나리오 개요

서 두	<p>귀하는 동경 무역박람회에서 귀사 신제품의 홍보와 구매자와 상담을 하기 위해 일본 출장길에 올랐습니다. 빅-이벤트 유치로 인한 대부분 호텔의 예약 종료로 귀하는 출발전에 어렵게 예약한 동경 중심지에 위치한 N 특급호텔에 여장을 풀기 위해 도착했습니다. 귀하는 업무차 동경을 빈번히 오간 적은 있으나 이 호텔에 투숙한 적은 없었습니다. 호텔 로비의 벽시계는 오후 2시를 가리키고 있었고 3시에 인근 레스토랑에서 구매자와의 상담이 예정되어 있었습니다. 충분한 여유는 없었으나 샤워와 잠시동안의 휴식을 취할 정도의 시간적 여유는 있었으므로 귀하는 서둘러 프론트에서 체크-인을 마치고 배정 받은 객실로 향합니다.</p>
통 제 성	<p>가 객실로 향하는 도중 객실 청소원으로 보이는 여직원들이 여럿이 용기종기 모여 회회낙락 대는 것을 보았습니다.</p> <p>불 가 능</p> <p>객실로 향하는 도중 강한 진동과 함께 건물이 심하게 흔들렸습니다. 귀하는 이것이 그 동안의 일본 출장 경험으로 지진으로 인한 진동일 것이라고 생각했습니다.</p>
사 건	<p>탁자 위에 놓여 있던 스탠드가 쓰러져 있고, 그 전구의 파편이 시트 위와 바닥 곳곳에 흩어져 있는 것을 발견.</p>
절 차 적 / 상 호 관 계 적 공 정 성	<p>우 수</p> <p>귀하: 바로 즉시 그 문제에 대한 조치를 요구하고자 프론트-데스크에 전화. 직원: (정중히) 무엇을 도와 드릴까요? 귀하: 즉시 객실 청소원을 보내 줄 것을 요청. 직원: 매우 죄송합니다. 즉시 청소원에게 연락을 취해 객실을 청소토록 하겠습니다. 직원: (공손히) 귀하에게 불편을 드려 죄송합니다. 귀하: 나는 객실에 들어 설 때 린이 완벽하게 정리 정돈이 되었을 것을 기대했어요. 직원: 객실은 완벽하게 정리 정돈이 되었어야 했습니다. 즉시 청소원에게 연락을 취할 것이며, 또한 이 사실을 우선적으로 지배인에게 알려드리겠습니다.</p> <p>열 약</p> <p>귀하: 바로 즉시 그 문제에 대한 조치를 요구하고자 프론트-데스크에 전화. 직원: 예. 말씀하세요. 귀하: 즉시 객실 청소원을 보내 줄 것을 요청. 직원: 그래요? 지금은 다른 손님들의 체크-인 중이라 바쁘니 기다려 주십시오. 귀하: 안됩니다. 저는 곧바로 매우 중요한 약속이 있어요. 그들보다도 내가 먼저 체크-인을 끝냈기에 이 문제를 우선적으로 조치해 주어야 합니다. 직원: (못 마땅하다는 듯 한숨을 내쉬며) 물론 청소원에게 연락을 취해 객실을 청소토록 해야지요. 귀하: 나는 객실에 들어 설 때 린이 완벽하게 정리 정돈되었을 것을 기대했어요. 직원: (마지못한 듯 그 문제를 인정하면서) 이 사실을 지배인에게 알려면 어떨까요?</p>
분 배 적 공 정 성	<p>우 수</p> <p>체크-아웃때 그 문제로 인한 불편에 대한 보상으로 약간의 객실료 할인이 제공.</p> <p>열 약</p> <p>체크-아웃시까지 그 문제로 인한 불편에 대해 어떤 보상도 받지 못함.</p>

〈표 5〉 레스토랑 시나리오 개요

서 두	귀하와 가족들은 칠순을 맞는 아버님을 위해 연회를 열고자, 대략 행사 일주일 전쯤 귀하가 이전에 이용한 적은 없었으나, 평소 음식이 깔끔한 것으로 소문난 K 레스토랑에 100명분의 저녁식사를 예약합니다. 귀하는 예약담당 직원에게 본 행사의 중요성을 강조하면서 연회 시작 30분전에 식사 준비 완료등 행사 준비에 만전을 기해 줄 것을 누누이 부탁합니다. 행사 당일, 귀하는 연회시작 30분전에 행사장에 도착하여 오후 7시로 예정된 연회의 준비 상황을 앞서 확인하고자 목적지를 향해 차를 옵니다.
통 제 성 가 능	가 능 행사장으로 향하는 중에 창 밖은 가는 빗줄기가 대지를 적시고 있었습니다. 불 행사장으로 향하는 중에 폭풍과 폭우를 동반한 태풍 니일(Neil)의 영향으로 지역 곳곳에 전기, 수도 시설이 소실되는 등 피해가 속출하고 있으며, 특히 연회가 열리는 레스토랑이 위치한 지역일대의 피해가 매우 심각하다는 긴급뉴스를 듣습니다.
사 건	예약된 식사 준비는커녕 테이블 세팅조차 되어 있지 않은 것을 보고 매우 당황.
결 차 적 / 상 호 관 계 적 공 정 성	우 귀하: 바로 즉시 그 문제에 대한 조치를 요구하고자 지배인을 불러 줄 것을 요청. 지배인: (정중히) 무엇을 도와 드릴까요. 귀하: 차질 없이 예정된 시간에 연회를 열 수 있도록 요청. 지배인: 매우 죄송합니다. 갑작스런 단전, 단수로 인해 연회 준비가 지체된 것 같습니다. 즉시 직원들을 돌려해서 준비에 만전을 기하겠습니다. 귀하: 나는 행사장에 들어 설 때 완벽하게 연회 준비가 완료되었을 것을 기대했어요. 지배인: 연회 준비는 완료되었어야 했습니다. 즉시 조치를 취해 차질 없이 행사를 치를 수 있도록 하겠습니다. (정중히) 불편을 드려 죄송합니다. 이 사실을 먼저 사장님께 알려드리겠습니다. 귀하: 바로 즉시 그 문제에 대한 조치를 요구하고자 지배인을 불러 줄 것을 요청. 지배인: (귀찮다는 듯이) 왜 부르셨죠? 귀하: 차질 없이 예정된 시간에 연회를 열 수 있도록 요청. 지배인: 그래요? 갑작스런 단전, 단수로 인해 연회 준비가 지체된 것 같습니다. 지금은 다른 예약팀과 상담중이니 잠시 기다려 주십시오. 상담 이후에 확인해 보겠습니다. 귀하: 안됩니다. 연회를 곧바로 치러야 하니 이 문제를 먼저 조치해 주어야 합니다. 지배인: (못 마땅해 하며) 물론 조치를 취해야지요. 귀하: 나는 행사장에 들어 설 때 완벽하게 연회 준비가 완료되었을 것을 기대했어요. 직원: (마지못한 듯 그 문제를 인정하면서) 갑작스런 단전, 단수로 인해 연회 준비가 지체된 것 같습니다. 이 사실을 사장께 알려면 어떨까요?
분 배 적 공 정 성	우 수 그 문제로 인한 불편에 대한 보상으로 약간의 식사료 할인이 제공. 열 악 그 문제로 인한 불편에 대해 어떤 보상도 받지는 못함.

아울러 1차 설계된 시나리오를 Y대학 대학원생, 시나리오 작가 그리고 대상 서비스 산업 관계자의 의견 등을 참조하여 계속적으로 수정·보완하여 내용을 가능한 사실적으로 구성하였다. 가령 통제성 변수의 수준을 명확히 제시하기 위해 태풍 그리고 지진이라는 상황 설정과 함께 지진의 경우는 현장감을 고조시키기 위해 무대를 일본으로 하였다. 또한 일반적으로 레스토랑과 객실내의 문제 발생인 경우에 있어 대부분의 고객들은 객실교체 내지 타 서비스 업체로 이탈할 것인데, 이러한 가능성을 줄이고자

빅-이벤트, 사전예약, 그리고 대부분 호텔의 예약 종료라는 상황을 설정하였다. 또한 호텔의 경우, 호텔관계자의 의견을 참조하여 다른 특급호텔과 비교해 다소 예약률이 낮은 동경에 위치한 N 호텔을 선정하였다. 또한 시간 설정에 있어 레스토랑의 오후 7시와 호텔에 있어서의 2-3시의 시간대는 체크-인과 체크-아웃이 교차하기에 접점에서 중요사건들의 발생 가능성이 높으며, 시나리오에 등장하는 인물 묘사에 좀 더 충실할 수 있을 것이라고 연구자는 판단하였다.

이후 K대학 산업체 학생 127명을 대상으로 시나리오의 사실성 및 조작화에 대한 예비조사를 실시하여 그 결과를 토대로 시나리오를 재수정하였다.

IV. 분석 및 결과

1. 시나리오의 사실성(Reality) 및 조작화(Manipulation) 검증

시나리오의 사실성 정도를 확인하고자 빈도분석과 t-test를 실시하였는데, 빈도분석 결과, 평균값이 3.93으로 예비조사의 사실성 수준이 3.94인 것과 Weun(1997)의 7점 척도로 설계된 호텔 시나리오의 사실성 수준이 6.08인 것을 감안한다면 다소 떨어지는 수치를 보였다. 그러나 t-test 분석결과, 변수들 모두 조작된 수준이 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀져 시나리오 설계시 각 변수들의 수준의 조작화가 적절했음을 알 수 있다. 그 결과는 <표 6>에서 보여 준다.

<표 6> 시나리오의 조작화 테스트

변수	수준	평균	표준편차	t 값
통제성	가능	4.25	.72	10.471*
	불가능	3.43	.92	
절차적 공정성	우수	3.59	.86	17.714*
	열악	2.07	.95	
상호관계적 공정성	우수	3.90	.73	24.783*
	열악	2.01	.87	
분배적 공정성	우수	2.86	.96	10.521*
	열악	1.98	.80	

* : p < .001 (2-tailed)

2. 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 설문지를 구성하고 있는 문항간의 내적일관성을 측정하기 위해서 Chronbach's α 계수를 이용하였다. 분석결과는 일반적으로 제시하고 있는 기준치인 α 계수 .6보다 높은 조건을 만족시키고 있어 척도의 신뢰성이 높다는 것을 알 수 있다. 그 결과는 <표 7>에 나타나 있다.

<표 7> 신뢰성 검증 결과의 요약

변수	항목수	α 계수
통제성	3	.8947
절차적 공정성	3	.9077
	2	.8785
상호관계적 공정성	3	.9615
분배적 공정성	3	.9150
회복 만족	4	.9468

<표 8> 전체 변수들에 대한 탐색적 요인분석 결과

	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
	통제성	절차적 공정성	상호관계적 공정성	분배적 공정성	회복 만족
통제1	.898	-.06840	-.131	-.04807	-.07491
통제2	.917	-.06889	-.04131	-.03360	-.08357
통제3	.901	-.01927	-.03949	-.07069	-.05182
절차2	-.06754	.803	.345	.220	.349
절차3	-.05706	.622	.539	.297	.323
상호관계1	-.08868	.191	.864	.166	.318
상호관계2	-.117	.143	.873	.187	.308
상호관계3	-.07402	.213	.865	.144	.342
분배1	-.01894	.132	.139	.896	.228
분배2	-.110	.06932	.182	.886	.252
분배3	-.05523	.182	.156	.793	.343
만족1	-.07892	.199	.316	.358	.734
만족2	-.09318	.236	.327	.257	.799
만족3	-.125	.161	.359	.302	.810
만족4	-.07268	.136	.302	.283	.818
아이겐 값	2.546	1.333	3.193	2.811	3.289
설명력(%)	16.970	8.883	21.288	18.737	21.929
누적설명력(%)					87.808

또한 본 조사에서는 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 척도들의 집중타당성(convergent validity)을 검증하기 위하여 전체 변수들에 대한 확인요인분석을 실시하였다.

탐색적 요인분석 결과 절차적 공정성의 절차 1은 상호관계적 공정성에 오히려 높게 적재되어 이후 분석에서는 제거하였다. 절차 1을 제거한 이후의 전체 변수들에 대한 탐색적 요인분석 결과는 <표 8>과 같다. 그 결과 각 요인의 고유치가 기준치인 1.0을 상회하고 있고, 요인의 적재치가 모두 .4 이상으로 나타났다. 또한 5개 요인은 총분산의 88%를 설명하는 것으로 분석되었다.

아울러 척도들의 집중타당성(convergent validity)을 검증하기 위하여 전체 변수들에 대한 확인요인분석을 실시하여 전체 측정모형(measurement model)을 분석한 결과는 <표 9>에서 보여 주고 있다. GFI(goodness of fit)(≥.90), AGFI(adjusted goodness of fit index)(≥.90), RMSR(root mean square residual)(≤.05), NFI(normed fit index)(≥.90), χ^2 (가능한 낮은 값), χ^2 에 대한 p값(≥.05) 등을 이용하여 적합도를 평가한 결과 평가기준을 대체로 만족시키는 것으로 나타났으며 모든 항목의 적재치(λ)의 t값이 5.288~37.072로 p=.001 수준에서 매우 유의적으로 나타나 변수들의 집중타당성이 입증되었다.

<표 9> 전체 변수들에 대한 확인요인분석 결과

		ML 추정치 (λ)	S.E.	t 값	구성적도 신뢰도 (ρ_c)	평균추출분산값
통제성	통제1	1.000	-	-	.864	.699
	통제2	.762	.125	6.100		
	통제3	.600	.113	5.288		
절차적 공정성	절차2	.859	.037	23.371	.928	.866
	절차3	1.000	-	-		
상호관계적 공정성	상호관계1	.991	.027	37.072	.965	.903
	상호관계2	.922	.026	36.064		
	상호관계3	1.000	-	-		
분배적 공정성	분배1	.993	.044	22.519	.954	.874
	분배2	1.000	-	-		
	분배3	.960	.052	18.502		
회복 만족	만족1	.895	.032	28.070	.948	.821
	만족2	.962	.031	31.260		
	만족3	1.000	-	-		
	만족4	.918	.033	27.843		

$\chi^2=195.929$ (d.f=69, p=.00) GFI=.945, AGFI=.904, RMSR=.0264, NFI=.971

3. 가설에 대한 검정

추가적으로 척도들이 해당 변수들에 대해 대표성을 갖는지를 평가하기 위하여 구성 척도 신뢰도(composite reliability)와 평균추출분산값(average variance extracted)을 계산하였다. 그 결과, 각 변수들의 구성척도 신뢰도의 경우 추천 기준치인 .70보다 높으며(Hair, Anderson, Tatham and Black 1995), 평균추출분산값은 Fornell and Larcker(1981)가 추천한 기준치인 .50보다 높게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들은 해당 변수들에 대해 대표성을 갖는다고 할 수 있다.

'실패의 통제가능 정도가 높을수록 회복 만족에 부정적인 영향을 미칠 것이다.'라는 H1을 검정하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 그 결과 결정계수(R^2)는 .047로 통계 분석에 이용된 사례들의 4.7%가 표본회귀선에 적합하다. 또한 표준화 회귀계수(β)에 대한 t값이 -4.648로 $p=.001$ 수준에서 선형관계를 가진다는 가설이 지지되고 있다. 따라서 '실패의 통제가능 정도가 높을수록 회복 만족에 부정적인 영향을 미칠 것이다.'라는 H1은 지지된다. 그러나 설명력이 매우 낮아 그에 따른 논의가 필요하다.

<표 10>은 회복 만족에 대한 통제성의 회귀분석 결과이다.

<표 10> 회복 만족에 대한 통제성의 회귀분석결과

독립변수	B	β	t 값	R^2	수정 R^2	F 값
통제성	-.230	-.216	-4.648*	.047	.045	21.605(p=.000)

* : $p < .001$ (2-tailed)

또한 '서비스회복 공정성은 고객이 지각한 서비스 실패의 통제성과 회복 만족간의 관계에 상호작용 효과를 가질 것인가?'라는 가정하에 H2a-c를 검정하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

조절변수가 투입된 모형이 타당성을 가지기 위해서는 회귀분석에서 독립변수와 조절변수간의 상호작용이 독립변수로서 유의하여야만 한다(Baron and Kenny, 1986). 즉 종속변수인 회복 만족이 조절변수에 의하여 조절되는지 여부를 검정하는 것으로 만약 독립변수(즉 통제성)와 조절변수(즉 절차적 공정성, 상호관계적 공정성, 분배적 공정성)의 상호작용이 종속변수(즉 회복 만족)에 유의하면 조절효과가 있는 것으로 볼 수 있다.

H2a-c 검정에 앞서 다중회귀분석의 신뢰성을 확보하고자 우선적으로 다중공선성(multicollinearity)을 검토하기 위해 분산확대지수(variance inflation factor; VIF)를 이용하였다. 그 결과는 <표 11>에서 볼 수 있듯이 분산확대지수의 값이 기준치인 10을 넘

는 변수가 존재하지 않으므로 다중공선성 문제는 없다고 볼 수 있다(Marquardt 1970).

〈표 11〉 분산확대지수

변수	허용오차(tolerance)	분산확대지수(VIF)
통제성	.951	1.052
절차적공정성	.403	2.481
상호관계적공정성	.453	2.209
분배적공정성	.699	1.431

H2a-c를 검정하기 위해 Bagozzi, Baumgartner and Yi(1992)의 아래의 조절회귀식 1, 2, 3을 가정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀식 1, 2, 3은 다음과 같다.

회귀식 1: $RS = CT + PJ + CT \times PJ$

회귀식 2: $RS = CT + IJ + CT \times IJ$

회귀식 3: $RS = CT + DJ + CT \times DJ$

RS: 회복 만족, CT: 통제성, PJ: 절차적 공정성, IJ: 상호관계적 공정성, DJ: 분배적 공정성
 그 결과는 <표 12>와 같다. 분석 결과, 절차적 공정성, 상호관계적 공정성, 분배적 공정성 모두는 통제성과 회복 만족간의 관계에 상호작용 효과를 갖는 것으로 나타나 H2a-c는 지지된다.

〈표 12〉 H2a-c의 검정 결과 요약

독립변수	B	β	t 값	R^2	수정 R^2	F 값
통제성(CT)	-.09168	-.086	-0.984			
절차적 공정성(PJ)	.441	.532	6.742	.521	.517	157.818(p=.000)
CT×PJ	.06630	.276	2.273*			
통제성(CT)	-.164	-.155	-1.723			
상호관계적 공정성(IJ)	.381	.483	5.979	.506	.502	149.128(p=.000)
CT×IJ	.07841	.349	2.768**			
통제성(CT)	-.121	-.114	-1.276			
분배적 공정성(DJ)	.397	.399	4.710	.429	.425	109.225(p=.000)
CT×DJ	.102	.358	2.847**			

* : p < .05, ** : p < .01 (2-tailed)

V. 결론 및 논의

'실패의 통제가능 정도가 높을수록 회복 만족에 부정적인 영향을 미칠 것이다.'라는 H1의 검정결과, 실패의 통제성은 회복 만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 앞선 선행 연구에서도 밝혀진 바와 같이 실패의 통제성이 고객만족에 부정적으로 관계한다는 사실에 근거한다.

따라서 실패의 통제가능 정도가 높을수록 고객으로 하여금 더욱 큰 불만족을 야기시켜 서비스의 회복은 더욱 어려울 것이고, 심지어는 고객의 인내수준을 초과하는 실패의 통제성은 서비스 기업 그리고 제공자와 고객간의 관계를 단절케 할 것이다.

그러나 실패의 통제성이 회복 만족에 미치는 영향력에 있어서는 큰 설명력을 갖지 못하는 것으로 분석되었는데, 이것에 대해 연구자는 선행연구를 토대로 다음과 같이 해석하였다.

1. 서비스 실패는 그 자체로서가 아닌 고객 지각에 근거하기에 통제성 정도의 평가는 고객에 따라 상이하며, 또한 그 사건에 대한 개인별 지각에 의존한다(Weun, 1997).
2. 서비스 실패에 의해 야기된 문제가 심각할수록 서비스 회복에 대한 기대도 더욱 높아지기에 회복 노력을 통한 고객만족의 가능성은 상대적으로 감소할 것이다(Gilly and Gelb, 1982)

한편 '서비스회복 공정성은 서비스 실패의 통제성과 회복 만족간의 관계에 상호작용 효과를 가질 것인가?'라는 가정 하에 H2a-c의 검정결과, '실패의 통제성과 회복 만족간의 관계에 있어서 절차적, 상호관계적 그리고 분배적 공정성 모두 상호작용 효과를 갖는 것으로 밝혀져 H2a-c 모두는 채택되었다. 이 검정결과는 서비스 회복은 성과와 과정 양측 차원들로 구성된다는 Bell and Ridge(1992)의 주장과 고객 필요와 기대에 부응하는 것에 실패한 기업이 서비스 회복을 통해 불만족한 고객을 만족 상태로 되돌릴 수 있다는 Zemke and Bell(1990)의 주장을 지지하고 있다.

따라서 서비스 기업 및 제공자는 고객의 요구와 필요에 부응하는 최상의 서비스를 제공하기 위해 서비스의 품질을 지속적으로 향상시키려는 노력과 함께 적절한 회복시스템을 구축하는 것만이 서비스 기업의 경쟁적 이익을 위해 필수적이고 그 무엇보다도 우선한다 하겠다. 결론적으로 고객은 종종 서비스 실패를 다루는 방법을 근거로 기업을 평가하고 서비스 전달과정에서 문제가 발생했을 때 기업이 자신들을 위해 무엇을 했는가를 기억하기에 적절한 서비스 회복은 서비스 품질에 대한 고객 지각을 개선하고 고객만족을 강화시켜 고객과의 관계를 우호적으로 발전시키는 매우 유익한 도구일 것이다.

한편 본 연구는 실패에 대한 회복의 중요성을 강조하고, 그 동안에 미진했던 회복의 개념과 이와 관계된 관련 변수들을 체계화 하고자 하는 목적을 갖기에 본 연구의 결과는 실패 그리고 회복과 관련된 기업 의사결정의 기초자료로 활용될 수 있을 것이며, 전반적인 서비스 품질 개선에 조력할 것으로 기대된다.

그러나 본 연구가 시나리오를 통한 유사실험설계 연구에 기초하였기에 시나리오 연구의 문제점인 사실성 부족으로 인하여 외적타당성이 낮아 질 수 있다는 결함을 가지며, 시나리오 자체가 조작된 상황설정이기에 상황 자체에 대한 오류가 발생할 수 있다. 그러므로 향후 연구에서는 이러한 문제점을 보완하기 위한 다양한 실험기법 개발 및 보다 우수한 실험설계가 요구된다. 또한 본 연구에서는 변수들 모두를 조작화 과정에서 두 개의 수준으로 구분하였고, 절차적 공정성과 상호관계적 공정성은 하나의 차원으로 단일화하여 시나리오를 설계하였다. 따라서 향후 연구에서는 변수들 각각의 속성과 인과관계를 정확하게 측정하기 위해서 수준의 폭을 달리하고, 단일화한 두 변수를 분리시켜 조작상의 오류를 최소화하여 연구의 신뢰성을 높일 수 있을 것이다. 아울러 통제성, 회복 만족 그리고 공정성이외의 별도의 변수들을 추가하여 연구를 확장해 나갈으로써 더욱 의미 있는 연구가 될 것이다.

참고문헌

- Bagozzi, Richard P., Hans Baumgartner, and Youjae Yi (1992), State versus Action Orientation and the Theory of Reasoned Action: An Application to Coupon Usage," *Journal of Consumer Research*, 18(March), 505-518.
- Baron, R. M. and David A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bell, Chip R. and Kathy Ridge (1992), "Service Recovery for Trainers," *Training and Development*, 46(May), 58-63.
- Bies, Robert J. and J. S. Moag (1986), "Interactional Justice: Communications Criteria of Fairness," in *Research on Negotiation in Organizations*, 1, R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman, eds., Greenwich, CT: JAI Press, 43-55.
- Bitner, Mary Jo (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54(April),

- 69-82.
- _____, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.
- _____, _____, and Lois A. Mohr (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, 58(October), 95-106.
- Blanchard, R. F. and R. L. Galloway (1994), "Quality in Retail Banking," *International Journal of Service Industry*, 5(4), 5-23.
- Blodgett, Jeffrey G., Donald H. Granbois, and Rockney G. Walters (1993), "The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions," *Journal of Retailing*, 69(4), 399-428.
- _____, Donna J. Hill, and Stephen S. Tax (1997), "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior," *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Boshoff, Christo (1997), "An Experimental Study of Service Recovery Options," *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110-130.
- Brickman, P., Vita C. Ravinowitz, J. Karuza, D. Coates, E. Cohn, and L. Kidder (1982), "Models of Helping and Coping," *American Psychologist*, 37(4), 368-384.
- Clemmer, Elizabeth C. and Benjamin Schneider (1996), "Fair Service," in *Advances in Services Marketing and Management*, 5, Greenwich, CT: JAI Press Inc., 109-126.
- Curren, Mary T. and Valerie S. Folkes (1987), "Attributional Influences on Consumers' Desires to Communicate about Products," *Psychology and Marketing*, 4(Spring), 31-45.
- Fisk, R. P. (1981). "Toward a Consumption/Evaluation Process Model for Service," *Marketing of Services*, Chicago: American.
- _____, and Clifford E. Young (1985), "Disconfirmation of Equity Expectations: Effects on Consumers Satisfaction with Service," *Advances in Consumer Research*, 12, 340-345.
- Folger R. and J. Greenberg (1985), "Procedural Justice," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 141-183.
- Folkes, Valerie S. (1984), "Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach," *Journal of Consumer Research*, 10(March), 398-409.

- _____, Susan Koletsky, and John L. Graham (1987), "A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport," *Journal of Consumer Research*, 13(March), 534-539.
- Fornell Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Errors," *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Gilly, Mary C. and Besty D. Gelb (1982), "Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer," *Journal of Consumer Research*, 9 (December), 323-328.
- Goodwin, Cathy and Ivan Ross (1989), "Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints," *Jornal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 87-92.
- _____ and _____ (1992), "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Research*, 25, 149-163.
- _____, Kelly L. Smith, and Bronislaw J. Verhage (1991), "An Equity Model of Consumer Response to Waiting Time," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, 4, 129-138.
- Greenberg, Jerald and Claire L. McCarty (1990), "Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspectives on Pay Fairness," *Labor Law Journal*, 41(August), 580-586.
- Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hart, Christopher W. L., James L. Heskett, and W. Earl Sasser, Jr. (1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvaerd Business Review*, 68(July-August), 149-156.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, Jr., and Christopher W. L. Hart (1990), *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*, New York: The Free Press.
- Johnston, Robert (1995), "Service Failure and Recovery: Impact Attributes and Process," in *Advances in Services Marketing and Management*, Teresa A. Swartz, David E. Brown, and Stephen W. Brown, eds., Greenwich, CT: JAI Press, 211-228.

- Kelley, Scott W. and Mark A. Davis (1994), "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
- Lilienthal, Sonja K. (1997), "Service Recovery in Service Contexts: An Investigation of the Veracity of the Recovery Paradox," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Ohio State University.
- Marquardt, Donald W. (1970), "Generalized Inverse, Ridge Regression, Biased Linear Estimation and Nonlinear Estimation," *Technometric*, 12, 591-612.
- McCullough, M. A. (1995), "The Recovery Paradox: A Conceptual Model and Empirical Investigation of Customer Satisfaction and Service Quality Attitudes after Service Failure and Recovery," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Texas A&M University.
- Oliver, Richard L. and John E. Swan (1989a), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, 53(April), 21-35.
- _____ and _____ (1989b), "Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction," *Journal of Consumer Research*, 16(December), 372-383.
- Smith, Amy Kyper (1997), "Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure Recovery: An Integrative Model of Exchange," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Maryland University.
- Spreng, Richard A., Gilbert D. Harrell, and Robert D. Mackoy (1995), "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions," *Journal of Services Marketing*, 9(1), 15-23.
- Swanson, Scott R. (1996), "The Art of Service Recovery: Attribution and Consequences," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Lexington, Kentucky: University of Kentucky.
- Weiner, B. (1985), "Spontaneous Causal Search," *Psychological Bulletin*, 97, 74-84.
- Weun, Seung Goog (1997), "Service Failure and Service Recovery: Impacts on New Custom Relationships," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Tuscaloosa Alabama: University of Alabama.
- Westbrook, Robert A. and Richard L. Oliver (1981), "Developing Better Measures of Consumer Satisfaction: Some Preliminary Results," *Advances in Consumer Research*, 8, 94-95

Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York, NY: The Free Press.

Zemke, Ron and Chip Bell (1990), "Service Recovery: Doing It Right The Second Time," *Training*, June, 42-48.

<Abstract>

A Study on the Relation between the Controllability of Service
Failure and Recovery Satisfaction

- Focused on Perceived Justice -

Yi, Soo Won* · Suh, In Duk**

This study is about service failure and recovery. Prior studies of service failure and recovery encounters have been limited to descriptive research based primarily on retrospective(i.e., memory-based) self-reports. This study uses a survey method and utilize a 2*2*2 experimental design with service recovery scenarios across two services. Manipulations included two levels of controllability, two levels of procedural justice and interactional justice, and two levels of distributive justice.

Accordingly, this research examines how the controllability of service failure affect recovery satisfaction, and how these relations are moderated by the justice of service recovery.

Conclusively, bi-dimension(outcome and process) constitutes the service recovery and this result supports the insistence that even dissatisfied customers can be satisfied through the service recovery efforts of the organization that once failed to meet the needs and expectation of customers.

* Assistant Professor, Kimcheon College, Kimcheon, Korea, 740-704

** Professor, Yeungnam University, Kyongsan, Korea, 712-749