

결정적 사건기법을 이용한 호텔 고객불평과 복구전략 분석*

윤성욱** · 서미옥***

(요 약)

서비스 실패는 고객 충성도를 파괴시키는 잠재력을 가지고 있으므로 기업에서는 서비스 복구에 지대한 관심을 가지고 서비스의 질을 높이려고 노력하고 있다. 이러한 흐름에 따라 본 연구에서는 호텔이라는 특정 서비스 산업에서의 서비스실패와 복구전략에 대해 결정적 사건 기법을 이용하여 알아보았다.

Hoffman et al.(1995)의 분류기법에 근거하여 416개의 자료가 분석을 위해 사용되었으며, 연구결과 업그레이드, 무료식사, 할인은 매우 효과적인 복구수단으로 나타났다. 일반적으로 무형적 복구보다는 유형적인 복구수단이 고객만족에 크게 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 고객들은 보상에 근거한 복구형태를 더욱 선호하며 그들은 보상으로부터 보다 즉각적인 가치를 인식하는 것으로 보인다. 하지만 무형적인 복구수단인 정중한 사과는 다른 세 가지의 유형적인 복구보다도 오히려 효과적인 것으로 나타났다. 또한 고객이 경험한 서비스실패의 심각성에 따라 그 고객의 재이용의도를 살펴본 결과, 심각성은 재이용의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주제어: 서비스 실패, 복구, 결정적 사건 기법, 고객 충성도, 재이용의도

I. 서 론

우리나라 국내총생산(GDP)에서 서비스가 차지하는 비율은 약 57.2%에 이르며(통계청 2003), 전체 고용인구의 65% 이상이 서비스 산업에 종사하고 있는 것으로 나타났다(통계청 2004). 이와 같이 서비스가 현재 산업 경쟁전략에서 가장 큰 비중을 차지하고 있으므로 정부차원에서 산업자원부 주관으로 서비스산업의 경쟁력을 강화하기 위해 서비스가 우수한 기업을 인증해주는 서비스 품질 '우수기업 인증'제도를 시행하고 있다.

이러한 시행은 서비스를 기업 경쟁력의 중요한 요인으로 평가하겠다는 의지로 서비스의 체계적인 관리가 경영의 핵심이 되고 있음을 보여주는 것이다.

서비스업은 매년 8~10%의 지속적인 성장률을 나타내고 있어 제조업의 성장률을 앞지르고 있는데 이는 글로벌 무한 경쟁 속에서 살아남기 위해서는 서비스가 기업 경쟁력의 주요 요인이 되며 조직도 서비스 중심으로 변화하고 있음을 알 수 있다(매일경제 2003). 따라서 훌륭한 품질의 서비스를 고객에게 제공하는 것은 서비스기업의 지속적인 성장에 매우 중요한 일이지만 서비스 제공자가 노력함에도 불구하고 곳곳에서 서

* 이 논문은 2004학년도 동아대학교 학술연구비(공모과제) 지원에 의하여 연구되었음.

** 동아대학교 경영학부 부교수

*** 동아대학교 경영학과 박사과정/파라다이스 부산

비스실패는 일어나고 있으며 이러한 서비스 실패들은 고객 충성도를 파괴시키는 잠재력을 가지고 있다(Mattila 2001).

대부분의 서비스제공은 즉각적이고 임의적이며 시간적인 제약과 고객의 다양한 변화라는 조건 하에 있기 때문에 서비스제공이 항상 성공하는 것은 어려운 과업이다. 부산 C호텔의 화재, 뉴욕행 유나이티드 항공기가 비행기 고장으로 승객 200여명이 4시간이나 기내에 갇히는 사고, 그리고 항공교통관제소 레이더 시스템 이상으로 전국 각 공항의 항공기 이륙이 지연되는 등 최근 발생한 서비스실패들은 여행객들을 크게 불편하게 하였다. 또한 세계적인 기업에서도 크고 작은 서비스실패가 종종 일어나기 때문에 서비스복구에 대한 기업의 관심은 점차 증대되고 있다. 물론 서비스 복구가 고객과의 관계를 유지하고 발전시키는 데 있어서 항상 효과적인 것은 아니지만, 효율적인 서비스복구를 통해 고객이탈을 줄이고 또 고객충성도를 제고할 수 있는 것이다.

지금까지 고객 불만족에 관한 국내·외 연구의 대부분은 양적 조사방법으로 이루어져 일반적인 사항에 대한 고객의 태도를 알아보는 것은 가능하나 고객의 불만족에 대한 정교한 부분을 알아보는 것은 연구방법의 특성상 무리가 있다. Meuter, Ostrom, Roundtree, and Bitner(2000)에 따르면 질적 방법으로서의 Critical Incident Technique (CIT)은 현상의 본질을 볼 수 있는 통찰력을 제공하며, 특히 고객에게 만족과 불만을 줄 수 있는 여러 종류의 다양한 결정적인 사건들을 몇 개의 큰 범주로 구분할 수 있게 하고, 수량적으로 연결하기에는 부적합한 특정 사건들을 각각의 하부 사건들로

구분하여 고객의 언어로 해석하고 조합할 수 있게 함으로써 서비스 관리자들에게 서비스품질을 개선시킬 수 있는 방법에 대한 정보를 제공하는 독특한 기법이다. 따라서 본 연구에서는 CIT가 자료수집과 분석에 있어서 많은 시간과 노력이 요구됨에도 불구하고 본 연구와 같은 서비스실패/복구와 관련된 연구는 연구주제의 특성상 정량적인 연구방법보다는 정성적인 연구방법을 취하는 것이 고객행동의 다양한 정보를 획득하기에 유용하므로 본 연구에서는 CIT기법을 이용하였다. 이 기법은 마케팅이나 경영 수행의 다양성을 분석하는데 사용되어지며 특히 체계적으로 고객 불평을 범주화하고 고객의 관점에서 효과적으로 서비스를 수행하도록 반영하는 분류기준을 보여주므로 고객의 불만족을 조사함에 있어서 매우 유용한 분석 기법이다(e.g., Chung- Herrera, Goldschmidt, and Hoffman 2004; Zhu and Sivakumar 2001; Bitner, Booms, and Mohr 1994; Hoffman, Kelly, and Rotalsky 1995; Keaveney 1995).

따라서 본 연구에서는 호텔서비스 실패 유형과 그에 따른 효율적인 복구전략을 알아보기 위해 많은 학자들에 의해 선호되어온 정성적 연구방법들 중의 하나인 CIT를 이용하여 서비스실패와 복구를 유형별로 나누어 결정적 사건과 복구정도를 자세히 살펴 보았다(e.g., 윤성욱, 황경미 2002, 2004; Bitner, Booms, and Tetreault 1990; Chung and Hoffman 1998; Chung-Herrera et al., 2004; Hoffman et al., 1995; Johnston 1995; Meuter et al., 2000; Callan 1998). 또한 서비스실패를 경험한 불만족한 호텔고객에게 효율적으로 대응할 수 있는 방안을 제시하고 호텔기업이 서비스접점을 전략적으로 관

리할 수 있도록 기여하는 데 본 연구의 목적을 두고 있다.

II. 문헌연구

1. 호텔의 서비스접점

서비스 전달과정에 참여하는 서비스제공자와 고객이 서로 대면하는 순간에 서비스에 대한 고객의 평가가 이루어진다는 점에서 서비스접점에 관한 연구자들의 관심이 증대되었으며 이들은 서비스 제공자와 고객 사이의 직접적인 상호작용이 서비스에 대한 고객만족에 중요한 영향을 미친다고 주장하였다(Zeithaml and Bitner 2000; Bitner 1990). 고객만족은 많은 서비스 조직을 유지하도록 하며 반복되는 구매가 고객과 서비스 제공자들간의 접점의 질적인 면에 의해 결정된다고 제시하였다(Zeithaml and Bitner 2000; Mittal and Lassar 1996; Surprenant and Solomon 1987; Solomon 1985).

Surprenant and Solomon(1987)은 서비스 접점을 소비자와 서비스 제공자간의 양방간 상호작용이라고 하였으며, Bitner(1990)는 서비스에 있어서 가장 중요한 것은 서비스 제공자와 고객간의 상호작용이며 이러한 상호작용이 발생하는 서비스 접점은 기업의 경영성과에 절대적인 기여를 한다고 주장하였다. Mittal and Lassar(1996)는 고객은 제공되는 서비스와의 상호 작용을 통해 서비스를 평가하므로 특히 서비스접점종업원의 중요한 역할을 강조하였다.

그리고 Carlzon(1987)은 “진실의 순간

(Moments of Truth)”이라는 개념을 기업 경영에 도입하여 혁신적인 고객서비스 관리를 주장하였으며, 서비스접점을 고객이 기업의 직원 또는 특정자원과 접촉하여 고객이 서비스품질을 지각하게 되는 순간이라고 하였다. 서비스전달에 있어서 서비스는 개인의 취향이나 요구에 적절하고 민첩하게 대처할 수 있느냐 하는 것이 중요한 관건이 되며 서비스품질에 대한 고객의 지각 또한 종업원 개개인의 우수성에 달려 있다고 보았다. 그러므로 서비스에 대한 가장 생생한 인상은 고객이 서비스제공자와 서로 상호 작용하는 서비스접점 또는 ‘결정적 순간’에 받게 된다. 또한 서비스접점은 고객만족과 재구매 의사에 영향을 미치므로 충성고객을 증가시킬 수 있는 기회가 된다. 그리고 Mattsson(1994)은 서비스접점의 중요성을 “투우의 결정적 순간”으로 비유하고 있다.

이와 같이 고객과 접점종업원간의 어떤 형태로든 상호작용이 일어나는 순간을 서비스접점으로 정의하며 대부분의 연구자들은 이에 대한 일치된 의견을 가지고 있다. 서비스접점과 관련된 기존 연구의 내용을 살펴보면 초기에는 인적서비스만을 한정하였으나, 최근에는 서비스 전달, 고객접촉 및 태도, 서비스환경 및 물리적 증거와 관련된 주제를 폭넓게 다루고 있다. 즉 고객은 인적 요소나 물리적 요소에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라 그 순간 그 상황에 놓여 있는 요소들에 의해 영향을 받는 것이다(윤성욱, 황경미 2002). 예를 들어, 고객이 호텔에 숙박하게 되면 인적 서비스, 물적 서비스, 시스템적 서비스를 접하게 되는데, 인적 서비스 접점은 호텔직원들의 서비스의 수행 과정에서 고객과 직원들의 상호작용이며 물

적 서비스의 접점은 호텔에서 제공되는 물적 제공물과의 상호작용을 말한다. 시스템적 서비스의 접점은 고객과 호텔기업의 경영 관리제도와 상호작용이라고 할 수 있다. 하지만 호텔산업의 경우에는 고객과 호텔직원들과의 상호작용을 통한 인적서비스가 호텔의 경쟁력 확보에 보다 중요한 요인이 된다(최주호 2003).

이승희(2001)는 호텔종업원의 상호작용 품질의 영향요인과 고객 만족간의 관계를 규명하기 위해 종업원의 개인차원, 조직차원, 상호작용 품질, 그리고 고객만족간의 관계를 분석하였다. 상호작용 품질을 서비스경향과 서비스역량으로 구성된 다차원개념으로 정의하였으며, 서비스경향으로는 단정한 복장과 용모, 환한 미소와 상냥한 모습, 고객의 요구에 수행, 고객에 대한 기억, 고객에 대한 세심한 배려, 직무 외 고객요구 처리, 고객에 대한 예의, 고객에 대한 상냥한 태도, 고객에 대한 친절로 보았으며, 서비스역량으로는 고객의 요구 이해, 고객만족을 위한 업무 능력, 신속한 고객서비스, 서비스 정보 제공, 동료 간의 업무 조화, 불평처리, 업무수행의 효과적인 능력존재로 나누어 보았다. 연구결과, 이러한 상호작용 품질은 고객만족에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 여호근(2000)은 부산의 해운대지역에 위치하고 있는 특급호텔을 대상으로 서비스속성별 지각이 만족과 행동의도에 미치는 영향관계를 LISREL로 분석하였다. 인적서비스의 서비스항목으로 종사원의 예의성, 신속·정확성, 외모성을 보았으며 인적서비스에 대한 지각이 전체적인 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 박동균(2002)은 인적서비스의 품질을

종사원의 복장 단정, 예의 바름, 서비스의 신속·정확, 종업원의 교양미 그리고 종업원의 동등한 고객응대로 살펴보고 인적서비스가 고객만족과 재이용의도에 유의한 영향을 미침을 밝혀냈다.

2. 서비스 복구

Zemke(1991)는 “고객과의 첫 번째 접점에서 올바르게 하라”고 주장하였지만, 세계적인 서비스 기업에서도 서비스 실패는 종종 발생하게 되며 또한 서비스의 독특한 특수성 때문에 서비스전달 체계에 있어서 다른 상품에 비하여 실패를 야기할 수 있는 문제들이 많다. 그러므로 고객들은 여러 가지 유쾌하지 못한 서비스를 경험하게 되고, 효율적인 복구전략의 수립은 고객관계 관리에 매우 중요한 수단이 되는 것이다(e.g., Hart, Heskett, and Sasser 1990; Parasuraman, Berry, and Zeithaml 1991).

서비스 복구란 고객 기대에 부응하는 것으로 상처받은 고객을 만족 상태로 되돌리는 과정이며(Smith, Bolton, and Wagner 1999), 또한 서비스실패를 통하여 학습하고 해결한 것에 대해 기업의 신뢰성 구축을 위한 기업의 노력이라고 볼 수 있다(Hart et al., 1990). 적절한 서비스 복구는 서비스품질에 대한 고객 지각을 개선하고 고객 만족으로 이끌 뿐만 아니라, 훌륭하게 수행된 복구를 경험한 고객의 만족도는 처음부터 아무런 서비스문제를 겪지 않은 고객의 만족도 보다 오히려 높게 나타난다는 것이다(Muller, Mack, and McMullan 2003). 그렇기 때문에 서비스기업에서는 실패의 원인과

관계없이 서비스 실패가 발생하면 서비스 복구노력을 갖는 것이 필요하며 복구의 가치를 지각해야 한다(Johnston 1995). 이러한 적절한 복구시스템을 통한 기업의 효과적 반응이 고객 평가와 행동에 긍정적으로 작용한다면 그 서비스기업에 대한 고객의 신뢰를 강화시킬 것이다.

서비스복구에 관한 실증적인 연구는 전통적인 설문기법을 이용한 정량적 연구(e.g., Chebat and Slusarczyk 2003; Maxham and Netemeyer 2002), 시나리오에 의한 실험설계를 이용한 정량적 연구(e.g., Tax, Brown, and Chandrashekar 1998; Mattila and Patterson 2004; Weun, Beatty, and Jones 2004) 그리고 CIT기법을 이용한 정성적 연구(e.g. 윤성욱, 황경미 2002, 2004; Hoffman, Kelley, and Chung 2003)로 나누어 볼 수 있다. 기존의 대부분 정량적 연구는 공정성이론을 근거로 하여 훌륭하게 수행된 복구가 복구에 대한 고객만족, 재구매 의도 및 긍정적인 구전에 영향을 미치는 결과를 보여주었다, 하지만 최근 Weun et al.(2004)은 기존의 연구와는 달리 서비스문제의 심각성을 서비스복구모형에 추가하여, 심각성이 지각된 복구정도에 미치는 역할을 실증적으로 보여주었다.

국내의 많은 연구들이 서비스만족과 불만족에 대해서 정량적으로 접근하였으나, 윤성욱, 황경미(2002)는 CIT기법을 이용하여 음식점에서 보편적으로 발생하는 서비스실패와 복구유형을 체계적으로 분류하고 효율적인 복구전략에 관한 시사점을 제시하였다. 또 다른 CIT연구에서, 윤성욱, 황경미(2004)는 공정성이론과 서비스 속성차원의 개념을 근거로 하여 CIT자료를 분석한 결

과, 정중한 사과가 수반되지 않는 유형적인 복구는 아무리 많은 비용을 들이더라도 복구에 대한 효율성이 정중한 사과보다도 떨어진다고 보고하였다. 전인수, 김은화(2004)는 한국야쿠르트의 고객을 대상으로 고객이 경험한 결정적 사건을 CIT로 분석하였으며, 서비스품질 욕구위계모델에 따르면 신뢰성, 응답성, 공감성의 순으로 서비스품질이 중요하다라는 것을 보여주었다.

윤성욱(2002)은 서비스제공자와 고객간의 관계의 질이 관계강화 귀인에 영향을 주어 서비스실패가 발생할 경우 관계가 밀접할수록 실패상황을 관대하게 받아들인다고 주장하였다. 또 관계강화 귀인은 서비스 복구에 대한 기대에 영향을 미치는 것으로 나타나 고객관계관리의 중요성을 강조하였다. Hart et al.(1990)은 훌륭한 복구는 화난 고객을 다시 만족한 고객으로 전환시킬 수 있다는 점을 강조하였으며, 서비스 복구에 관한 TARP(1987)의 연구결과를 종합해 보면 다음과 같다. 첫째, 빠르고 효과적인 서비스 복구는 이미 구매한 제품의 품질에 대한 소비자의 인지도를 강화시켜준다. 둘째, 서비스 복구는 회사의 능력에 대한 소비자의 인지도를 높여준다. 셋째, 좋은 서비스 복구는 품질에 대한 인지된 생각이나 다른 제품과 서비스에 대한 가치를 높여준다는 것이다.

Ⅲ. 연구방법 및 연구절차

1. 결정적 사건기법¹⁾과 분류과정

결정적 사건기법(CIT)은 인간의 감정과

행동에 긍정적 혹은 부정적으로 영향을 미친 실제사건들을 수집하여 분석하는 질적 연구방법이며, 고객이 경험한 사건을 직접 기술하기에 고객의 감정이 담긴 자료를 수집하게 된다(e.g., Callan 1998; Muller et al., 2003; Edvardsson 1992). 또한 원자료의 훼손을 줄이면서 직면해 있는 문제를 해결하는데 유용한 정보를 구축하기 위해 엄격하고 세심하게 디자인된 분류시스템으로 방대한 자료를 분류시키는 작업이며, 노력과 시간이 많이 요구되는 어려운 작업이므로 고도로 훈련된 분석자가 필요하게 된다. 하지만 자료수집과 분석에 따른 어려움에도 불구하고, 그 분석 결과의 유용성으로 인해 서비스실패와 복구에 관한 연구에 많이 사용되는 기법이다(e.g., Chung-Herrera et al., 2004; Callan 1998; Edvardsson 1992).

본 연구에서는 불만족의 원인이 된 결정적 사건과 서비스제공자의 복구행동을 분류하는 과정은 Hoffman et al.(1995)의 방법을 근간으로 하여 (1) 연구목적 결정 (2) CIT를 이용한 자료 수집계획 및 수립 (3) Hoffman and Bateson(2002)에 근거한 설문지 작성 (4) 자료 수집 (5) Hoffman et al.(1995)과 Bitner et al.(1990)에 근거한 자료의 범주화 (6) 기간을 둔 재범주화 작업(3회) (7) 자료분석의 해석이라는 7단계로 이루어졌다. 수집된 자료의 분석과 자료의 해석부분에서는 아주 작은 표현의 차이로 응답자는 다른 사건을 서술할 수도 있으며 연구자가 다른 결과로 분류하기도 하는 오류를 방지하기 위해서 기간을 두고 여러 번의 중복작업을 행하였다. 쉽게 범주화할 수 없

는 사건에 대해서는 연구자들간의 상의를 통해 분류함으로써 오류를 최소화하고 신뢰성을 높이고자 하였으며 여러 번의 중복작업이 이루어졌다. 또한 자료의 수는 416개였지만 서비스실패의 원인이 하나의 차원에서만 존재하는 것이 아니라 두 가지 이상의 차원에서 존재하는 경우도 있으므로, 실패의 건수는 자료의 수보다 많은 525개이며 복구에서도 마찬가지로 복합발생으로 인하여 565개의 사건 수로 나타났다.

2. 표본의 일반적인 특성

자료 수집방법은 부산지역에 거주하는 대학생들에게 설문작성 방법을 교육하여 결정적 사건들을 수집하도록 하였다. 대학생들 중에서 다른 사람의 설문을 임의로 작성하여 발생하는 오류를 방지하기 위해 본 연구자들은 무작위로 응답자와 전화하여 확인하는 절차를 거쳤다.

결정적 사건으로 분류된 자료들 중에서 연구자들의 의견일치를 보지 못한 자료를 제외하고 총 416개의 자료가 본 연구를 위해 이용되었다. 응답자들의 일반적인 특성은 남성 220명(52.9%), 여성 196명(47.1%)이었으며 연령은 20대 143명(34.4%), 30대 128명(30.7%), 40대 89명(21.4%), 50대 이상이 56명(13.5%)으로 나타났다. 교육정도는 대졸 이상이 288명(69.2%)이며, 결혼여부는 기혼이 237명(57%)이었으며, 월 소득은 300만원 이상이 122명(29.4%)이었다. 호텔의 이용횟수는 1-2회가 200명(48%)이고 3회 73명(17.5%), 4회-5회가 54명(13.0%), 6회 이상

1) CIT에 관한 좀 더 상세한 내용은 윤성욱, 황경미(2002, 2004)를 참고하기 바람.

이 89명(21.5%)이었고, 호텔의 이용하는 목적에 여행/휴가는 255명(61.3%), 출장은 129명(31.0%), 기타 32명(7.7%)이었다.

IV. 연구결과

1. 서비스실패 유형별 분석

고객이 지각하는 서비스 실패 수준의 범주화는 Bitner et al.(1990)의 분류기법에 근거하여 내용을 일부 수정하여 본 연구의 서비스 산업에 맞게 설정하였다. 분석의 첫 단계는 실패한 사건들을 식별하는 것으로 각 핵심사건은 Bitner et al.(1990)의 세 가지 주요 실패 그룹 중의 하나로 체계적으로 범주화를 하였으며 이러한 세 그룹은 서비스 제공 시스템의 실패, 고객요구에 대한 반응, 종업원의 무례한 행동으로 분류되었다. 그리고 다음 단계로는 세 가지 주요 그룹 내에서 하위그룹들을 식별하는 것으로 이 단계는 실패한 사건들을 위의 세 가지 그룹

내에서 하위그룹으로 분류하는 과정이다. 11가지의 하위범주는 연구자들에 의해 분류된 식별 결과이며, 실패유형 내 하위범주로는 그룹1에 대해 6개, 그룹2에 대해 2개, 그룹3에 대해 3개의 하위범주들로 구성되어졌다.

<표 1>은 Hoffman et al.(1995)과 윤성욱, 황경미(2002)의 분류과정을 참고로 하여 서비스 실패유형을 분류한 것이다. 서비스 실패유형은 3개의 주 그룹과 그에 따른 서비스 실패의 빈도와 실패정도의 평균수준, 고객이 느낀 복구정도의 평균수준, 호텔의 재이용정도의 비율을 보여주고 있다.

서비스 제공시스템의 실패(그룹1). 서비스 제공시스템의 실패에 따른 하위범주로는 예약관련 문제, 청결 문제, 시설관련 문제, 계산관련 문제, 지연된 서비스, 부대시설 문제인 6개의 범주로 나타났으며 본 연구에서는 이러한 서비스실패에 따른 결정적 사건들을 살펴보았다. 그룹1의 결정적 사건에서 시설관련 문제(14.86%) → 청결 문제(10.48%) → 지연된 서비스(9.33%) → 예약관련 문제(9.14%) → 부대시설의 문제(7.80%) → 계산 문제(7.62%)의 순으로 빈도를 나타내므로

<표 1> 서비스 실패유형

서비스 실패 유형	개 수	%	실패정도 ¹	복구정도 ²	재이용정도 ³ (%)
그룹1 서비스 제공시스템의 실패	311	59.23	5.33	4.86	30.98
그룹2 고객요구에 대한 반응	69	13.15	5.31	4.72	31.30
그룹3 종업원의 무례한 행동	145	27.62	5.71	4.18	22.63
총 계 (평균)	525		5.45	4.59	28.30

- 1 실패정도는 1(사소한 실수)에서 10(심각한 실수)으로 측정됨
- 2 복구정도는 1(아주 나빴다)에서 10(아주 좋았다)으로 측정됨
- 3 재이용정도는 서비스 실패 후에도 계속 이용하는 비율임

서비스 제공시스템의 실패 중에서 시설관련 문제와 청결 문제는 가장 많이 일어나고 있는 서비스실패임을 알 수 있다. 또한 서비스 물리적 환경에 관련한 서비스실패를 조사한 Hoffman et al.(2003)의 연구결과에서도 가장 빈번한 물리적 환경의 실패 중에서 청결문제, 기계상의 문제, 시설 디자인 문제 순으로 빈도를 나타냈다. 따라서 본 연구와 기존의 연구결과에서 본 바와 같이, 서비스 제공시스템 실패에서는 청결 문제와 시설관련 문제가 호텔서비스에 있어서 가장 크게 관심을 가져야 할 분야임을 알 수 있다.

서비스 실패유형 중에서 그룹1의 서비스 제공시스템의 실패는 결정적인 사건의 비율로 핵심서비스와 관련된 서비

스 실패가 가장 빈번하게 발생하였으며 복구정도의 평균은 4.86으로 세 그룹 중에서 가장 높게 나타났다. Keaveney(1995)의 연구에서도 고객들이 서비스기업을 전환하는 주된 이유는 핵심서비스에 대한 실패와 서비스접점에서의 실패였으며, 특히 서비스제공시스템의 실패가 44.3%로 가장 많이 나타났다. 또한 항공사, 식당, 호텔산업을 연구한 Bitner et al.(1990)도 호텔 산업의 서비스 제공시스템의 실패는 47.6%로 조사되었으며 Hoffman et al.(1995)에서도 그룹1의 결정적 사건의 실패가 44.4%를 보여주었다. 이러한 결과들은 서비스 실패의 대부분이 서비스제공 시스템에서 발생하고 있음을 보여준다. 그룹1과 관련된 결정적 사건의 사례는 <표

<표 2> 그룹1의 사례

하위범주	서비스 제공 시스템의 실패에 따른 결정적 사건
예약관련 문제	인터넷으로 방을 예약하고 갔으나 프론트에서는 예약기록이 없다고 하였다. 화가 나서 매니저를 직접 만나게 해달라고 했고 프론트직원에게는 미리 프린트 해 둔 confirmation paper를 보여주었더니 조금 후 업그레이드된 방을 제공해주었다. 그리고 방까지 동행해주면서 계속 사과를 했으며 조금 후에 샴페인과 꽃, 뷔페 티켓, 다음 방문시 30%의 룸 할인티켓까지 주었다. 아! 이런 것이 바로 고객감동이구나!
청결 문제	체크-인하고 방에 갔는데 담배냄새와 다른 불쾌한 냄새로 인해 룸을 바꿔달라고 했다. 정중히 사과를 하고 즉시 다른 방으로 교체를 해주었으며 경치가 좋은 방이어서 투숙해 있는 동안 너무나 만족스러웠다. 그리고 체크-아웃할 때 죄송하다며 할인까지 해주었다.
시설관련 문제	신혼여행을 갔을 때 고장난 에어컨 때문에 감기에 걸렸다. 다음날 아침 호텔 지배인에게 항의를 하자 정중히 사과를 했으며 남은 숙박기간을 특실에서 지낼 수 있게 해주었다. 감기에 걸려 불편함을 겪었지만, 항의시 직원들의 태도가 정중하고 즉각적으로 처리해주어서 그 호텔에 대한 이미지는 더 좋아졌다.
계산관련 문제	숙박료에 별도의 주차료를 징수하는 것에 불만을 얘기하였더니 주차관리를 임대하여 호텔과는 별도로 직원들이 설명하였다. 호텔이용요금에 주차수수료라니! 호텔에 오면서 차를 주차를 시키지 않을 고객이 몇 명이나 되겠는가! 장소 속이 너무 보이는 데 도에 너무나 불쾌했고 다시는 이용하지 않으리라고 다짐했다.
지연된 서비스	룸에 맥주 컵이 없어서 전화로 부탁했으나 40분이 지난 후에야 가지고 와서 룸서비스직원에게 불평을 했더니 무관심한 표정이었다. 적어도 늦게 가지고 와서 죄송하다고 사과정도는 해야 하는 것이 아닌가! 매니저들은 서비스교육을 하는지?
부대시설의 문제	현금 인출카드로 숙박요금을 계산하려고 했으나 호텔측의 시설부족으로 일행이 신용카드를 계산하였다. 신용카드를 소지하지 않은 내 탓도 있지만 일류호텔에서 현금 인출기가 없다는 게 이해가 되지 않아 항의를 했으나 종업원은 그저 형식적인 사과만 할 뿐이었다.

2>에 나타나 있다.

고객요구에 대한 반응(그룹2). 고객요구에 대한 반응문제는 개별적인 요구에 대한 반응과 잠재적인 문제로 나타났으며 다른 그룹에 비해 빈도가 적은 13.15%로 나타났다. 그룹2의 빈도를 기존의 연구들과 비교해보면, Hoffman et al.(1995)의 연구에서 18.4%로 나타났으며 윤성욱, 황경미(2002)의 연구에서는 아주 적은 빈도인 2.98%를 나타내었다. 본 연구도 기존연구들과 마찬가지로 고객요구에 대한 반응이 적은 빈도를 나타내고 있는데 이는 종업원의 입장에서 바라본 대부분의 고객요구는 틀에 박혀있으며 대응 능력은 충분히 훈련되어져 있으므로 고객요구를 다루는데 있어서 종업원의 능력은 뛰어나기 때문이라고 볼 수 있다(Bitner et al., 1990).

잠재적인 문제는 기업의 조직적인 요인, 고객이 잘못 이해한 경우, 그리고 호텔에 있는 동안 다른 고객의 행동이나 다른 잠재적인 문제 등으로 인해 발생하는 서비스실패를 말하며, 경우에 따라서는 서비스제공자가 통제하기 어려울 뿐만 아니라 서비스 기업이나 제공자가 적절한 서비스를 제공할 때도 발생한다. 예를 들어, Hoffman and Bateson(2002)은 한 고객이 레스토랑의 모든 고객을 쫓아내었던 사건을 언급하였는데, 이는 다른 고객에 의해 서비스실패가 발생한 경우이다. 기업의 조직적인 요인은 조직 내부요인들이 서비스 실패를 일으키는 원인이 될 수도 있으며 기업이 고객의 마음에 잘못된 기대를 형성하게 할 수도 있다. 또한 고객이 기대한 서비스를 제공받을 것이라고 예상했음에도 불구하고 기업에서 서비스를 수행하는데 필요한 자원을 투자하지 않음으로써 서비스실패가 발생하기도 한다.

본 연구에서 분석된 잠재적인 문제는 도난이나 분실사고, 소음, 복잡함, 화재 등이 포함되어 있다.

그룹2는 고객요구와 관련된 실패를 범주화한 것으로 실패정도의 평균은 5.31, 복구정도의 평균은 4.72를 나타내었으며 서비스 실패 이후에도 계속 이용할 것이라는 재이용정도가 31.3%로 나타나고 있다. Sparks and McColl-Kennedy(2001)는 서비스 제공자가 기업의 방침을 따르는 것 이외에 고객요구에 부응하여 특별한 호의를 보여준다면 고객만족도와 재이용의도가 더욱 높아질 것이라고 주장했다. 따라서 고객의 요구에 대한 개별적인 서비스를 제공하고, 고객의 취향과 기호를 파악하여 기록으로 남겨 공유함으로써 고객이 재방문하게 되었을 때 고객의 데이터에 입각한 서비스를 제공한다면 고객 만족도는 상당히 높아질 것으로 보인다. <표 3>은 그룹2와 관련된 결정적 사건의 사례를 보여주고 있다.

<표 3> 그룹2의 사례

하위범주	고객요구에 대한 서비스 실패에 따른 결정적 사건
개별적인 요구	새벽에 어린이 감기약을 프론트에 부탁을 하였으나 어린이용 감기약은 없으며 새벽이라 구할 수도 없다고 하였다. 특급호텔에서 구해보려는 성의는 보여야 되지 않나? 아픈 사람을 보고도 무관심한 이런 호텔은 망해버렸으면 좋겠다.
잠재적인 문제	호텔 밖에 관광객의 소음으로 잘 수가 없어서 다른 방으로 옮겨달라고 애기했다. 호텔측은 옮길 수 있는 룸이 없음을 친절하게 설명해주면서 이해해달라고 정중히 사과하였다. 그리고 다음날 아침 과일을 제공해 주었고 체크아웃 시에는 매니저가 직접 숙박비의 30%에 해당금액을 환불해주면서 죄송하다며 다시 한 번 사과를 하였다. 인상적인 서비스였다.

종업원의 무례한 행동(그룹3). 종업원의 무례한 행동에 관련된 서비스 실패는 종업원의 배려문제, 종업원의 드문 행동, 종업원의 차별적인 대우인 3개의 하위범주로 나타났다. 그룹3에는 종업원의 비전문적인 행동, 팁(VIP 카드·비싼 방) 강요, 고객카드 무단 결재, 부적절한 언어사용, 차량에 대한 차별적인 시선, 무료 숙박권 이용고객에 대한 부적절한 응대, VIP객실과 일반객실 이용한 사람에 대한 차별대우 등이 포함되어 있다.

그룹3에 해당되는 실패정도의 평균은 다른 그룹들에 비해서 가장 높은 5.71이고 복구정도의 평균은 가장 낮은 4.18이었다. 이것은 무례한 종업원 행동이 서비스제공자에 대한 신뢰를 무너뜨려 호텔 측에서 노력하였음에도 불구하고 고객이 지각하는 복구수준은 아주 낮게 나타나고 있음을 보여준다. Moorman, Zaltman, and Deshpande(1992)와 Anderson and Sullivan(1989)은 서비스제공자 품질에서 가장 중요한 것이 신뢰라고 언급한 바 있다. 따라서 인적서비스 실패일 경우, 고객은 그 문제를 보다 심각하게 인식하며 복구에 최선을 다하더라도 고객이 지각하는 복구수준은 낮아지게 되는 것이다. 그러므로 그룹3의 재이용정도도 22.63%로서 세 그룹 중에서 가장 낮은 수치를 보이고 있다.

고객에 대한 종업원의 배려 문제는 전체 11개의 하위범주 중에서 가장 많은 빈도인 17.71%를 나타냈으며, 이와 유사한 결과는 음식점 고객을 대상으로 한 윤성욱, 황경미(2002)의 연구에서도 보고되고 된 바 있다. 또한 CIT를 이용한 Hoffman et al.(1995)의 연구에서는 즉각적이지 않고 문제 해결을

해주지 않는 종업원의 행위가 37.2%로 나타났다. Bitner et al.(1990)은 고객불만족의 43%가 무례한 종업원으로 인해 발생하였음을 보여주었다. 그룹3과 관련된 결정적 사건의 사례는 <표 4>에 기술되어 있다.

<표 4> 그룹3의 사례

하위범주	종업원의 무례한 행동의 서비스 실패에 따른 결정적 사건
배려 문제	벨맨이 프론트에서 가방을 옮기던 중에 가방이 바뀌어서 곤란을 겪었다. 화가 나서 프론트데스크에 항의를 하자 조금 후 그 벨맨이 무료식사쿠폰을 가지고 와서는 정중한 태도로 사과를 했으며 체크-아웃 할 때에는 할인까지 해주었다. 이것이 바로 특급호텔의 서비스라는 생각이 들었으며 고객의 감정까지 배려해주어 감동받았다.
드문 행동	벨보이가 노골적으로 팁을 요구했다. 팁은 서비스에 대한 성의 표시임에도 불구하고 당연하게 팁을 요구하는 종업원의 태도가 불쾌했다. 그런데 오히려 그 종업원이 더 불쾌한 표정을 지었다. 팁을 주던 안주던 말은 업무에 충실해야 하는 것이 당연한 일이 아닌가?
차별적인 대우	프론트 데스크 직원들의 시선이 신경이 쓰였다. 위아래로 훑어본다는 느낌이 상당히 불쾌했다. 십만원짜리 고객, 삼십만원짜리 고객이라고 매겨 놓고 대하는 것은 고객을 차별하는 태도이다. 그리고 차량이 고급승용차가 아닌 것에 대하는 태도가 좋지 않은 것도 불쾌했다. 휴가를 맞이해 비싼 돈을 지불하면서 여행을 갔었는데 그런 대우를 받았다니 몹시 기분이 나빴다.

본 연구의 하위범주별로 나타난 서비스실패를 살펴보면, 종업원의 배려문제(17.71%), 시설문제(14.86%), 청결관련 문제(10.48%), 지연된 서비스(9.33%), 예약관련 문제(9.14%), 고객의 개별적인 요구와 선호(8.20%), 부대

시설의 문제(7.80%), 계산관련 문제(7.62%), 종업원의 드문 행동(6.67%), 잠재적인 문제(4.95%), 종업원의 차별적인 대우(3.24%)의 순으로 나타났다. 호텔 이용고객을 대상으로 한 Reid(1989)의 연구에서는 종업원의 태도(22%), 객실의 준비미비(14%), 시설유지상태(13%), 예약실수(10%), 입·퇴숙(9%), 모닝콜(7%), 객실청결상태(7%), 객실교환(6%), 소음(6%), 그리고 청결상태(5%)를 고객불만을 야기시키는 주요요인으로 제시하였다. 본 연구와 Reid(1989)의 연구결과에서 알 수 있듯이 종업원의 태도와 시설문제가 호텔에서 가장 빈번하게 발생하는 서비스실패임을 보여준다. 따라서 호텔서비스에서는 종업원의 태도와 시설문제에 보다 많은 관심을 가져야 하며 체계적인 대응방법을 마련해야 할 것이다.

2. 서비스복구 유형

<표 5>는 본 연구에서 조사된 서비스 실패유형에 따른 호텔의 서비스 복구 내용을

나타내고 있으며, 무료숙박, 무료식사, 과일이나 샴페인 제공, 할인, 그리고 같은 수준으로 교체와 업그레이드, 상세히 설명, 매니저의 사과, 형식적인 사과, 정중한 사과, 무시/짜증, 무대응, 무관심, 기타(불평 없음 등)의 14가지로 분류되었다.

소매점을 대상으로 하여 결정적사건을 분석한 Kelley, Hoffman, and Davis(1993)는 할인, 정정, 경영자나 종업원의 개입, 다른 추가적인 방법, 교환, 사과, 환불, 고객이 주도하는 시정, 소매점 신용의 제공, 불만족스러운 정정, 실패의 단계적 확대, 무조치의 12가지 복구내용을 보여주었다. 또 음식점을 대상으로 연구한 Hoffman et al.(1995)은 11개의 실패유형과 무료음식 제공, 할인, 쿠폰, 매니저의 조정, 다른 음식으로 교체, 동일 음식으로 조정, 사과, 무조치의 8가지 복구로 분류하였으며 이러한 복구들 중에서 고객에게 무료음식 제공과 디저트 또는 음료를 제공하는 복구전략이 가장 효과적인 것으로 나타났다. 그러나 다른 음식 또는 동일 음식으로의 교체는 고객이 여전히 음

<표 5> 유형별 복구

복구 유형	개수	%	복구 정도	복구 유형	개수	%	복구 정도	복구 유형	개수	%	복구 정도	
유형	무료 숙박	6	1.06	5.17	무실명	33	5.84	4.42	무시/짜증	23	4.07	2.22
적	무료 식사	16	2.83	8.00	매니저	27	4.78	6.33	무대응	38	6.73	3.13
인	과일제공	27	4.78	6.30	사과	82	14.51	7.32	무관심	57	10.09	2.68
복	할인	12	2.12	7.42	인	156	27.61	4.60	기타	32	5.67	3.39
구	같은 수준	40	7.08	5.23	복구							
	업그레이드	16	2.83	8.38	사과							
소 계(평균)	117	20.70	6.75	소 계(평균)	298	52.74	5.67	소 계(평균)	150	26.56	2.86	
합 계	565(개)		100.00(%)									

복구정도는 1(아주 나빴다)에서 10(아주 좋았다)으로 측정됨

식값을 계산하기 때문에 복구수준이 낮다고 그들은 주장하였으며, 사과는 효과적인 복구수단이 되지 않음을 보여주었다. 이러한 결과는 사과를 형식적인 사과와 정중한 사과로 세분화하지 않았기 때문이며, 윤성욱, 황경미(2002, 2004)는 사과의 형태를 형식적인 사과와 정중한 사과로 나누어서 분석해본 결과, 정중한 사과는 매우 효율적인 복구수단으로 조사되었다.

윤성욱, 황경미(2002, 2004)와 마찬가지로 본 연구에서도 사과의 형태를 형식적 사과, 정중한 사과, 매니저의 사과로 분류하였으며, 형식적인 사과가 14가지 복구 중에서 가장 많은 빈도로 나타났다. 또한 이러한 사과들과 설명을 포함한 무형적인 복구가 유형적인 복구와 비교하여 약 2.6배 많은 것으로 나타났다. 구체적으로 보면 형식적인 사과가 27.61%로 가장 많은 빈도를 보였으며, 그 다음으로 정중한 사과(14.51%), 설명(5.84%), 매니저 사과(4.78%)였다. 전체 사건의 25.56%는 전혀 복구가 없거나 오히려 화난 고객을 더욱 분노하게 만든 것이다. Bell and Zemke(1987)는 서비스복구를 위해서 사죄→ 신속한 복원→ 감정이입→ 상징적인 보상→ 사후관리의 순으로 복구를 제시하였으며, 사죄와 신속한 복원은 사소한 서비스실패를 경험한 고객을 다루는 데는 충분하나 심각한 서비스실패를 경험한 고객에게는 상기 다섯 가지 모두가 요구된다고 주장하였다. 또한 Zemke(1991)는 효율적인 서비스 복구가 이루어지기 위해서는 사죄 이상의 복구수단을 필요로 한다고 주장하였다.

서비스접점에서 문제가 발생한 경우, 사과는 고객으로 하여금 서비스제공자가 자신에게 관심을 갖고 있으며, 고객이 느끼는

좌절감 내지 욕구불만을 이해하고 있음을 알게 해주는 복구수단이다. 특히 고객에게 불필요한 변명을 하는 것보다도 개인적 사과는 비난을 외부의 잘못으로 돌리는 것이 아니라 고객을 최우선으로 한다는 서비스 제공자의 관심을 보여주는 것으로 효율적인 복구를 위해서 사과는 꼭 필요로 하지만 이러한 무형적인 복구만으로 고객을 만족시킬 수 없다는 것을 알 수 있다(Bell and Ridge 1992). 이러한 결과는 윤성욱, 황경미(2002)와는 다소 다른 결과이며, 유형적인 복구를 강조한 Tax et al.(1998)의 연구와는 유사한 것으로 보인다. 또한 윤성욱, 황경미(2002)와 Hoffman et al.(1995)연구에서는 무료음식, 할인, 쿠폰이 가장 만족스러운 복구형태로 나타났으며, 사과는 비효과적인 복구형태로 보고되었다. 본 연구에서는 업그레이드, 무료식사, 할인 그리고 정중한 사과의 순으로 고객의 지각된 복구정도를 나타내었으며 무형적 복구인 사과보다는 유형적인 복구수단이 고객만족에 보다 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3. 서비스실패의 심각성에 따른 재이용의도

서비스 실패는 사소한 것에서부터 매우 심각한 것에 이르기까지 심각성에 따라 매우 다양할 것이라는 Kelly and Davis(1994)에 근거해 호텔의 재이용의도가 다름을 예상할 수 있게 된다. 기존의 연구는 단순히 서비스복구정도가 고객만족 및 재구매의도에 미치는 영향만을 규명하였으나(Tax et al., 1998; Smith et al., 1999), 본 연구는 Weun

et al.(2004)에서 제기된 서비스 실패의 심각성을 고려하여 보다 현실적이고 정확한 재이용의도를 살펴보고자 한다.

〈표 6〉 호텔의 재이용의도

심각성 그룹	내 용	빈도	(%)
저 심 각	그때의 경험 때문에 가지 않는다	43	10.34
	다른 일 때문에 가지 않는다	92	22.12
	여전히 이용하고 있다	93	22.36
고 심 각	그때의 경험 때문에 가지 않는다	90	21.63
	다른 일 때문에 가지 않는다	59	14.18
	여전히 이용하고 있다	39	9.37
총 계		416	100.00

〈표 6〉은 서비스 실패와 관련된 심각성에 따른 호텔의 재이용의도에 관한 것으로, 심각하지 않은 서비스실패를 경험한 고객은 재이용정도가 22.36%로 가장 높은 비율을 보여주고 있다. 심각한 서비스실패의 경우, 여전히 호텔을 이용하고 있는 고객은 가장 적은 9.37%의 이용정도만을 나타내고 있으며 심각한 서비스실패의 경험 때문에 이용하지 않는다는 응답자가 21.63%에 이르고 있다. 따라서 심각한 서비스 실패로 인해 피해자가 된 고객들은 서비스제공자에게 매우 많은 보상을 기대하게 되는 것이다 (Mattila 2001).

심각한 서비스실패로 인한 고객의 이탈은 기업경영에 부정적인 영향을 미치며 그 밖의 경쟁적 우위와 관련한 많은 다른 요인들보다도 서비스기업의 수익에 더 깊은 연관관계가 있다. 고객과의 관계가 장기간 유지될 때 수익은 크게 증가되며, 기업이 고객

의 5%를 잃지 않고 유지시킨다면 거의 100%의 수익을 더 창출할 수 있다는 연구 결과도 보고된 바 있다(e.g., Reichheld and Sasser 1990). 〈표 6〉에서 나타난 결과가 시사하는 바는 심각한 서비스실패는 고객이탈을 유발시키는 결과를 초래하므로 서비스 제공자는 심각한 서비스실패가 발생치 않도록 매우 노력해야 한다는 것이다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 결정적사건 기법(CIT)을 이용하여 호텔기업의 서비스 실패유형과 유형별 결정적 사건을 살펴보고, 효율적인 복구전략에 대해 조사해보았다. Hoffman et al.(1995)은 서비스실패와 복구성과를 분석하고 추적하기 위해 CIT를 사용함으로써 고객이 경험한 구체적인 서비스실패와 그에 대한 고객의 인식을 알게 될 뿐만 아니라, 특정 서비스문제에 대한 효과적인 복구전략을 수립할 수 있다고 주장하였다.

본 연구결과, 고객이 지각하는 서비스실패의 범주는 서비스 제공시스템 실패, 고객요구에 대한 응대 실패, 종업원의 무례한 행동이라는 세 가지 주요 실패유형으로 분류되었고, 각 유형 내에서는 서비스 제공시스템 실패에 대해 6개, 고객요구에 관한 응대문제에 대해 2개, 종업원의 무례한 행동에 대해 3개의 하위범주가 포함되는 것으로 나타났다. 전체 결정적 사건의 59.23%가 서비스 제공시스템(그룹1) 실패로 분류되었는데 이는 호텔의 핵심서비스에 많은 문제가 있음을 보여주는 것이며, 특히 시설문제와 청결문

제는 가장 많이 발생하는 서비스실패로 나타났다. 고객요구에 대한 대응(그룹2)은 13.15%로 다른 그룹에 비해 적은 빈도를 나타내고 있으며, 종업원의 무례한 행동(그룹3)에서 주목해야 할 것은 하위범주인 종업원의 배려문제가 전체 11가지의 하위범주 중에서 가장 많은 빈도를 나타내고 있는 것이다. Hoffman et al.(1995)에서도 시설문제와 종업원의 무례한 행동이 고객불만족의 주된 원인으로 나타나, 본 연구와 유사한 결과를 보여주었다. 따라서 호텔기업에서는 이러한 종업원교육과 물리적 환경인 시설문제와 청결관련 문제에 보다 많은 관심을 가지고 노력해야 할 것이다.

본 연구결과의 복구형태를 보면 업그레드, 무료식사, 할인과 같은 유형적인 복구가 매우 효과적인 것을 나타냈다. 흥미롭게도 무료숙박은 5.17수준으로 예상한 수준보다 훨씬 낮게 나타났다. 무료숙박에서 지각된 복구수준이 이렇게 낮은 것은 심각한 서비스실패가 발생한 경우 호텔 측에서 제공한 복구가 대부분 무료숙박이었기에 이러한 결과가 나타난 것으로 보인다. 즉, 서비스실패의 심각성은 복구에 대한 고객평가에 영향을 미친다는 것을 시사하는 것이다. 정중한 사과는 유형적인 복구인 같은 수준으로 교체와 과일제공보다 훨씬 높은 복구수준을 보이고 있으며 할인은 거의 비슷한 복구수준을 나타내고 있다. 호텔기업에서 이러한 사실에 주목해야 할 것은 비용이 들지 않는 무형적인 복구인 정중한 사과가 매우 유용한 복구수단이 된다는 것이다.

음식점을 대상으로 한 Hoffman et al.(1995)의 연구에서는 무료음식, 할인, 쿠폰이 매우 유용한 복구수단으로 조사되었으

며, 특히 다음 방문 때까지 사용하지 못하는 쿠폰보다는 무료 음식과 할인의 가치를 더 크게 인식하는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과에서도 고객들은 보상에 근거한 복구형태를 보다 선호하는 것으로 보이며 그들은 보상으로부터 즉각적인 가치를 지각한다는 것이다. 또한 대부분의 고객들은 무형적인 복구(정중한 사과)와 함께 유형적인 복구가 동반되기를 기대하고 있다.

최초의 서비스 실패에 의한 부정적인 영향은 고객의 서비스 복구평가에 영향을 미치지 않는다는 연구(e.g., Andreassen 2000)와는 달리 서비스실패의 심각성은 고객의 재이용의도에 영향을 미침을 알 수 있다. 이러한 연구결과의 차이는 기존의 많은 연구들이 서비스 실패를 심각한 수준별로 나누지 않았고 심리적 비용, 시간비용, 정신적인 비용과 같은 요소들을 포함하는 격론(hassle) 요인도 고려하지 않은 점을 들 수 있다(e.g., Tax et al., 1998). 따라서 서비스실패의 복구전략을 수립함에 있어서도 서비스 실패의 심각성이 고려되어야 할 중요한 요인이라고 보여진다. 다시 말해서 고객이 지각하는 심각성 정도에 따라 기업의 대응 방법도 달라져야 함을 시사하고 있다. Kelly et al.(1993)도 서비스실패가 보다 심각한 경우에는 고객에게 추가적인 보상을 해 주는 것이 매우 효과적임을 밝혔다.

호텔에서는 서비스실패가 빈번하게 발생하며 또한 제대로 수행되지 못한 복구가 고객 불만족의 주된 이유가 되고 있다. 따라서 호텔기업에서는 이러한 실패와 복구에 대한 원인을 규명하는 것이 중요하며 주의 깊게 살펴서 단서들을 잡는 작업이 필요하다. 서비스제공자들이 어떻게 실패를 방지

할 것인지에 대한 체계적인 종업원 훈련이 필요하고, 통제하기 어려운 실패가 발생했을 경우 어떻게 대응하여 처리할 것인지에 대한 효율적인 복구시스템을 마련하여야 한다. 더 나아가서 호텔매니저는 서비스제공자들로 하여금 효과적인 서비스나 복구의 전달을 위해 종업원관리에도 노력해야 할 것이다. 예를 들어, 점점 종업원들이 직무에서 겪는 문제를 유연하게 대처할 수 없는 경우가 종종 발생하므로 종업원에게 적절한 재량권을 부여하는 것을 고려해야 할 것이다. 또한 고객 서비스와 복구응대에 능숙한 점점 종업원에게 적절한 보상을 해주어야 하며 다른 종업원들에게 모범이 될 모델 역할을 하게 하여야 할 것이다. 심각한 서비스실패는 복구하기가 어렵지만 잘 훈련되고 능숙한 종업원과 효율적인 복구전략은 화난 고객을 다시 돌아오게 할 수 있는 것이다.

본 연구에서는 한 서비스 산업에서의 서비스 실패와 복구를 고려하였지만 향후 연구는 다양한 서비스산업을 대상으로 특정한 복구 형태에 대한 고객 선호도뿐만 아니라 다양한 실패 유형의 상대적 영향력을 고찰할 필요성이 있다. 또한 본 연구에서는 서비스 실패의 복구별 결정적 사건만을 분석하였으나 서비스실패 중에서 많은 빈도를 나타내고 있는 종업원의 태도와 호텔의 시설문제에 대해서 보다 심도 깊은 연구가 필요한 것으로 보인다.

(논문접수일 2004.12.28)

(게재확정일 2005.02.03)

참고문헌

- 매일경제(2003.12.29), “고객과 하나되니 그 무엇도 안두렵다.”
- 박동균(2002), “호텔 서비스품질 지각, 만족, 이용의도 및 추천의도 간의 관계,” 관광·레저연구, 14(1), 103-119.
- 윤성욱(2002), “The Role of Relationship Quality in the Case of Service Failure,” 경영연구, 17(1), 181-199.
- 윤성욱, 황경미(2002), “CIT를 이용한 서비스 실패와 복구에 관한 연구,” 한국마케팅저널, 4(4), 1-27.
- 윤성욱, 황경미(2004), “서비스복구 형태가 고객관계에 미치는 영향: 음식점 대상으로 한 CIT접근,” 소비자학연구, 15(1), 135-158.
- 여호근(2000), “호텔의 서비스에 대한 지각이 만족과 행동의도에 미치는 영향에 관한 연구,” 관광·레저연구, 139-153.
- 이승희(2001), “호텔서비스접점에서의 상호작용 품질에 관한 연구,” 관광·레저연구, 13(1), 155-174.
- 전인수, 김은화(2004), “판매접점에서 서비스 품질의 욕구위계모델에 관한 연구,” 한국마케팅저널, 6(1), 1-16.
- 최주호(2003), “호텔서비스 인카운터에서의 지각된 서비스품질, 고객태도, 만족, 재이용 의도간의 영향관계,” 관광·레저연구, 15(2), 59-77.
- 통계청(2003), 경제활동별 GDP구성율.
- 통계청(2004), 산업별 취업률.
- Anderson, E. W. and M. W. Sullivan (1989), “Determinants of Continuity in

- Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Andreassen, Tor Wallin(2000), "Antecedents to Satisfaction with Service Recovery," *European Journal of Marketing*, 34 (1), 156-175.
- Bell, Chip R. and Kathy Ridge(1992), "Service Recovery for Trainers," *Training and Development*, 46(May), 58-63.
- _____ and Ron Zemke(1987), "Service Breakdown: The Road to Recovery," *Management Review*, October, 32-35.
- Bitner, Mary Jo(1990), "Evaluation Service Encounters: The Effect of Physical Surrounding and Employee Response," *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-84.
- _____, Bernard H. Booms, and Lois A. Mohr(1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, 58 (October), 95-106.
- _____, Bernard H. Booms, and Mary S. Tetreault(1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.
- Callan, Roger J(1998), "The Critical Incident Technique in Hospitality Research: An Illustration from the UK Lodge Sector," *Tourism Management*, 19(1), 93-98.
- Carlzon, J.(1987), *Moments of Truth*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Chebat Jean-Charles and Witold Slusarczyk (2003), "How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study," *Journal of Business Research*, In Press.
- Chung, Beth and K. Douglas Hoffman (1998), "Critical Incidents: Service Failures That Matter Most," *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June, 66-71.
- Chung-Herrera, Beth G., Nadav Goldschmidt, and K. Douglas Hoffman(2004), "Customer and Employee Views of Critical Service Incidents," *Journal of Services Marketing*, 18(4), 241-254.
- Edvardsson, Bo(1992), "Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline," *International Journal of Service Industry management*, 3(4), 17-29.
- Hart, Christopher W., James L. Heskett, and W. Earl Sasser(1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, 68(July-August), 149-156.
- Hoffman, K. Douglas and John E. G. Bateson(2002), *Essentials of Services Marketing*, The Dryden Press: Harcourt College Publishers.
- _____, Scott W. Kelley, and Holly M. Rotalsky(1995), "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
- _____, _____, and Beth C. Chung

- (2003), "A CIT Investigation of Servicescape Failures and Associated Recovery Strategies," *Journal of Services Marketing*, 17(4), 322-340.
- Johnston, Robert(1995), "Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process," *Advances in Services Marketing and Management*, 4, 211-228.
- Kelley, Scott W., K. Douglas, Hoffman, and Mark A. Davis(1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, 69 (Winter), 429-452.
- _____ and Mark A. Davis(1994), "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
- Keaveney, Susan M.(1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(April), 71-82.
- Mattila, Anna S.(2001), "The Effectiveness of Service Recovery in a Multi-Industry Setting," *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583-596.
- _____ and Paul G. Patterson(2004), "The Impact of Culture on Consumers' Perceptions of Service Recovery Effort," *Journal of Retailing*, 80(3), 196-206.
- Mattsson, J.(1994), "Improving Service Quality in Person-to-person Encounters: Integrating Finding from a Multidisciplinary," *Services Industries Journal*, 14.
- Maxham, James G. and Richard G. Netemeyer(2002), "Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling over time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent," *Journal of Retailing*, 78, 239-252.
- Meuter, Matthew L., Amy L., Ostrom, Robert I. Roundtree, and Mary Jo Bitner(2000), "Self-Service Technologies Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters," *Journal of Marketing*, 64(July), 50-64.
- Mittal, B. and Walfried M. Lassar(1996), "The Role of Personalization in Service Encounters," *Journal of Retailing*, 72(1), 95-109.
- Moorman, C., G. Zaltman, and Rohit Deshpande(1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, August, 314-318.
- Muller, R. D., A. Palmer, R. Mack, and R. McMullan(2003), "Service in the Restaurant Industry: An American and Irish Comparison of Service Failures and Recovery Strategies," *Hospitality Management*, 22, 395-418.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry, and Valerie A. Zeithaml(1991), "Understanding Customer Expectations of Service,"

- Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Reichheld Frederick F. and W. Earl Sasser(1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, September-October, 105-111.
- Reid, R. D.(1989), *Hospitality Marketing Management*, 2nd(ed), New York, Van Nostrand Reinhold.
- Smith, Amy K., Ruth No. Bolton, and Janet Wagner(1999), A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, *Journal of Marketing Research*, 34(August), 356-372.
- Solomon, M. R.(1985), "Packaging the Service Provider," *Service Industries Journal*, 5(July), 64-71.
- Sparks, Beverley A. and Janet R. McColl-Kennedy(2001), "Justice Strategy Options for Increased Customer Satisfaction in a Services Recovery Setting," *Journal of Business Research*, 54, 209-218.
- Surprenant, C. F. and M. R. Solomon (1987), "Predictability and Personalisation in the Service Encounter," *Journal of Marketing*, 51, 86-96.
- TARP(1987), "Increasing Customer Satisfaction through Corporate Handling," Detroit, Chevrolet Moter Division.
- Tax, Stephen S., Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekarar(1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(April), 60-76.
- Weun, Seungoo, Sharon E. Beatty, and Michael A. Jones(2004), "The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships," *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.
- Zeithaml, Valerie A. and Mary Jo Bitner(2000), *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*, McGraw-Hill
- Zemke, Ron(1991), "Service Recovery: A Key to Customer Retention," *Franchising World*, May/June, 32-34.
- _____ and Chip Bell(1990), "Service Recovery: Doing It Right The Second Time," *Training*, June, 42-48.
- Zhu, Z. and K. Sivakumar(2001), "Service Failure and Recovery Strategies: A Review," in Marshall, G. W. and Grove, S. J.(Eds), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, 206.

〈Abstract〉

Analysis of Hotel Customer Complaint and Recovery Strategy Using Critical Incident Technique

Yoon, Sung Wook* · Mi Ok Seo**

A critical incident technique(CIT) was employed to show the results of empirical findings regarding hotel services. The major purpose of this study was to describe and analyze service failures from the customers' point of view and thus suggest strategic implications for hotel service providers. Four-hundred sixteen service failure anecdotes from hotel customers were classified using Hoffman et al.'s(1995) approach.

The CIT data showed the three major categories and eleven sub-categories and revealed that, in general, tangible recovery(e.g., upgrade, free meal, discount) was more effective than intangible one(e.g., explanation, canned apology, manager's apology). Interestingly, however, sincere apology seemed to be a better recovery strategy than other types of tangible recovery. Furthermore, the results showed that severity of service failure had its own impact on customers' perception regarding hotel's service recovery efforts. In particular, irrespective of service recovery, severity of service problem was negatively related to intention to repurchase. Managerial implications and future research agenda was also discussed.

Key Words: service failure, service recovery, CIT, customer loyalty, repurchase intention

* Associate Professor, Dept. of Business Administration, Dong-A University

** Doctoral Candidate, Dept. of Business Administration, Dong-A University