

## 서비스 실패에 따른 서비스 회복과 고객행동에 관한 연구

박 영 배<sup>1</sup>

안산공과대학 호텔조리과 조교수

## A Study on Service Recovery and Customer Behavior from Service Failure

Young-Bae Park<sup>1</sup>

Professor, Dept. of Hotel Culinary Art, Ansan College of Technology

### Abstract

The purpose of this study is to prove that the appropriate fit between service failure and recovery strategy can efficiently maximize customer satisfaction and behavioral intention, by using the prepared scenario through comprehensive approach concerning how the expectation level of service recovery has influence on perceived fairness, satisfaction and behavioral intention of service recovery based upon size in case of service failure. This study has been conducted by way of selection of filling-up type questionnaires for customers themselves who have experience in service failure out of customers who can easily visit family and hotel restaurants, that is, domestic restaurants in Seoul area, June~August 2004, by setting factorial design of 2(control, severeness)×3(distributive fairness, procedural fairness, mutual relational fairness)×2(customer satisfaction, customer behavior). The survey was performed on the customers who visited common restaurants, family restaurants, hotel restaurants, etc. mainly in Seoul, and total 600 sheets of questionnaires were distributed and 496 sheets of them were returned(82.67% of return ratio). Research findings are as follows; First, perceived recovery justice has an effect on customer satisfaction and behavioral intention. Second, customer satisfaction and restaurant satisfaction have positive influence on behavioral intention. The results will be helpful for them to develop a further service failure and recovery framework. For service marketing managers, the results will suggest specific guidelines for establishing service recovery strategies.

Key words : service failure, service recovery, customer satisfaction, customer behavior.

### I. 서 론

서비스 기업이 고객들로부터 발생하는 불평불만을 완전히 해소하기는 거의 불가능하다. 그렇지만 서비스 기업은 고객들의 불평불만에 효과적으로 대응할 수는 있다. 이러한 대응이 서비스 실패(service failure)를 회복하려는 기업의 노력 과정,

또는 서비스의 실패에 대한 반응으로 취하는 활동으로 정의되는 서비스 회복(service recovery)이다.

서비스 실패에 대한 효과적인 서비스 회복은 고객의 만족을 증가시키는 중요한 수단이 된다(Smith, Bolton and Wagner 1998). 더욱이 서비스 회복 전략은 처음에 서비스 실패가 발생하지 않고 거래가 이루어진 경우보다 오히려 고객을 더

<sup>1</sup>이 논문은 2005학년도 안산공과대학 학술연구비에 의하여 연구된 것임.

¶ : 교신저자, 016-395-2290, ybpark@ansantc.ac.kr, 경기도 안산시 단원구 초지동 671

욱 만족시킬 수 있는 계기가 될 수도 있다(Etzel and Silverman 1981; McCollough and Bharadwaj 1992). 즉, 서비스 실패는 기업이 고객과의 장기적인 관계를 형성하도록 하는 기회가 될 수도 있는 것이다(Kelley, Davis and Hoffman 1993). 사실 고객은 서비스 실패 그 자체보다는 서비스 실패에 대한 기업의 회복 노력에 대하여 더 불만을 가지는 것이라고 할 수 있다.

서비스 실패는 사소한 것에서부터 매우 심각한 것에 이르기까지 심각 정도에 따라 매우 다양할 것이나 서비스 실패의 심각 정도는 개별적인 고객 지각에 근거한다는 것이다(Weun 1997). Kelly와 Davis(1994)는 서비스 실패는 실패의 심각성에 따라 다를 수 있다고 말하고 있다. 즉, 실패를 미미한 실패(minor failure)와 심각한 실패(severe failure)로 나누었다. Kelly와 Davis는 소매실패에 대해 크게 3가지 분류에서 15가지의 소매점 실패를 정의했는데, 첫째가 종업원의 반응방법과 관련된 실패이고, 두 번째는, 고객의 필요나 요구와 관련된 실패, 그리고 세 번째로 부주의하거나 쓸데없는 종업원의 반응과 관련된 실패를 들고 있다.

서비스 회복은 회복 전 단계, 회복 단계, 회복 후 단계의 과정으로 이루어진다. 이러한 서비스 회복의 과정은 서비스 회복에 대한 모델로 연구되어 왔다.

Brown, Cowles and Tuten(1996)은 전략적인 관점에서 서비스 회복이 거래에 초점을 둔 서비스 회복과 관계에 초점을 둔 서비스 회복 모델로 대별될 수 있다고 하였다.

결론적으로 우수한 회복은 분노하고 실망한 고객들을 애호고객으로 전환시킬 수 있기 때문에(Heskett, Sasser and Hart 1990), 기업은 실패를 문제로서가 아닌 불만족한 고객을 만족시키기 위한 기회로 보아야 할 것이다(Berry and Parasuraman 1991). 즉, 실패는 불가피할지라도 불만족한 고객을 만족 고객으로 전환하는 것은 가능하며(Heskett, Sasser and Hart 1990), 기업들은 사전에 모든 문제를 제거할 수 없을지라도 그 문제로부터 회복의 중요성을

지각할 수 있기 때문이다(Johnston, 1995).

Andreassen(2000)은 최초의 부정적 감정적 반응이 만족에 미치는 영향에 초점을 둔 서비스 회복의 모델을 개발하였다. 이 모델은 6개의 개념들로 구성되어 있다. 모델 경로는 서비스 회복의 기대와 지각된 서비스 회복이 고객 불일치에 미치는 영향, 고객 불일치가 만족에 미치는 영향, 서비스 회복의 기대와 지각된 서비스 회복이 만족에 미치는 영향, 지각된 서비스 회복이 공정성에 미치는 영향, 공정성이 만족에 미치는 영향 그리고 최초의 부정적 감정적 반응이 만족에 미치는 관계로 구성되어 있다. 이 연구에서는 서비스 회복에 대한 만족도를 결과변수로 설정하고 기대, 인지, 차이, 공정성, 최초의 부정적 영향을 관계개념으로 구성하는 모델을 제시하고 기대보다는 기대와 수행의 차이가 만족에 보다 큰 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있다. 또한 불평하는 고객은 회복절차와 물질적 회복 모두에 대한 기대를 가지고 있었으며, 회복절차에 있어서는 공정성에 대한 지각이 보다 중요하다고 제시하고 있다.

한편, Levesque and McDougall(2000)은 미래 행동의도에 초점을 둔 서비스 회복의 실험설계모델을 개발하였다. 이 모델은 회복 노력의 속성으로서 사과와 지원, 보상을 제시하고 있다. 이러한 회복 노력의 속성은 상황에 따라 달라지며, 서비스의 유형과 실패의 심각성은 같은 요인에 의해 영향을 받는다.

서비스 실패에 대한 서비스 회복의 노력이 만족에 영향을 미친다는 연구는 여러 연구자들에 의하여 논의된 바 있으나 어느 정도의 영향을 미치는지 그리고 어떤 경로를 거쳐서 영향을 미치는지에 대하여는 많은 연구가 이루어지지 않고 있다. 또한, 서비스 실패의 상황에서 서비스 회복의 중요성이 지속적으로 강조되고(e.g., Bell 1994; Hart et al. 1990; Zemke and Scaaf 1990) 있음에도 불구하고 국내 외식업체를 대상으로 한 서비스 실패와 서비스 회복에 대한 실제 일어날 수 있는 상황에 대한 고객반응에 대한 실증적인 연구는 상당히 미

흡한 편이며, 더욱이 서비스 실패 시 고객이 느끼는 실패의 크기와 서비스 회복에 대한 고객의 반응과 이들이 서비스 기업의 주요변수들(만족, 구전의도, 구매의도)에 미치는 영향에 대해서도 단편적인 연구가 이루어져 왔으며, 전체적인 연구모형의 개발은 아직 미흡한 실정이다.

이에 따라 본 연구는 국내 외식업체를 대상으로 조작된 시나리오를 이용하여 서비스 회복에 대한 기대상황의 수준과 서비스 실패시 크기에 따른 지각된 공정성, 만족과 행동의도에 어떠한 관계를 가지는지에 관하여 폭넓은 접근을 통하여 서비스 실패와 회복전략 간의 적합한 연결(fit)이 고객만족과 행동의도를 효과적으로 극대화할 수 있음을 밝히고자 한다.

## II. 연구모형 및 연구방법

### 1. 연구의 모형

서비스 회복에 대한 평가는 서비스 실패에 대한 감정적 반응, 서비스 회복에 대한 지각된 공정성 및 만족과 행동의도 간의 인과관계를 밝히는데 집중되었다. Goodwin and Ross(1992)는 서비스 실패에 대한 회복과정에서 긍정적인 결과(분배 공정성)를 주었을 때는 절차 공정성, 상호작용 공정성이 전반적인 공정함과 만족에 대한 인식을 증가시켰으나 부정적인 결과를 주었을 때는 이 두 차원의 약한 영향을 미쳤으며 공정함에 대한 인식과 만족도를 떨어뜨릴 수 있다고 하였다. 즉, 서비스 제공자에게 불만을 표현할 기회를 갖거나 사과를 받은 고객은 서비스 회복 후 만족이 증가되며, 회복의 결과가 기대보다 좋으면 그 만족도가 더 높아진다. Kelley and Davis(1994)는 서비스 회복에 대한 기대도의 선행변수를 탐색하는 연구에서 고객의 조직몰입도와 인지된 서비스품질이 서비스 회복에 대한 기대와 양의 상관관계를 가지고 있다는 것을 확인하였다. 즉 새로운 고객보다 기존의 고객이 서비스 회복 노력에 대한 기대가 더 크다는 것이다. Tax and Brown(1998)은 서

비스 실패에 대해 고객이 받은 회복의 정도를 평가하는 기준으로 공정성 이론을 적용하였으며, 이러한 회복을 통해 만족되었을 때 신뢰나 몰입과의 관계도 살펴보았다. 연구결과 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성 모두가 만족과 긍정적 연관성을 가지고 있었으며, 또한 만족이 높을수록 기업과의 신뢰나 몰입의 관계가 높아진다고 하였다. 특히 이 연구에서는 만족이 신뢰와 몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 분석한 연구에서 기업과의 사전 경험이 긍정적일수록 불평처리에 대한 불만족이 신뢰와 몰입에 미치는 영향은 작아지며 사전 경험이 긍정적일 때는 영향이 0(zero)에 가깝게 느낀다고 하였다.

신서영(2001)은 서비스 회복에 대한 평가는 공정성 개념에 의해 설명될 수 있으며, 공정성에는 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성의 세 가지 차원이 존재함을 확인하였다. 김천서(2003)는 서비스 회복 공정성 지각이 고객관계 강화를 위한 중요한 변수인 신뢰의 매개효과를 통해서 고객의 향후 행동의도인 애호도, 즉 구매의도와 긍정적 구전의도에 영향을 미친다고 확인하였다. 즉, 고객유지를 위한 주요한 결정요인인 고객 애호도를 높이기 위해서는 기업의 신뢰수준을 향상시켜야 하고 신뢰를 향상시키기 위해서는 서비스 실패를 예방하고 이에 대응하는 효과적인 서비스 회복 노력과 시스템이 전략적으로 갖추어져야 한다는 것이다.

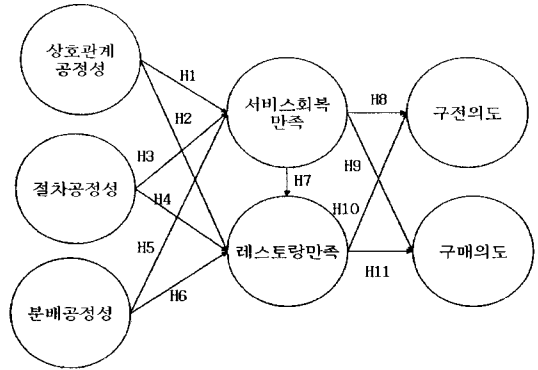
이수원(1999)은 서비스 실패의 통제성과 심각성이 서비스 회복에 대한 만족에 미치는 영향요인을 평가하기 위하여 2×2×2 요인실험설계를 사용하였다. 실험설계에 사용된 요인은 서비스 실패의 통제성(가능, 불가능), 심각성(높음, 낮음), 분배 공정성(우수, 열악), 절차 공정성(우수, 열악), 상호작용 공정성(우수, 열악)이었다. 연구결과 실패의 통제가능 정도와 심각 정도가 높을수록 회복만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 실패의 통제성과 심각성이 고객 만족에 부정적으로 관계한다는 사실에 근거한다. 한

편 회복 만족에 미치는 영향력의 차이에 있어서는 통제성보다 심각성이 더욱 설명력이 있으나, 통제성과 심각성 두 변수 모두 큰 설명력을 갖고 있지 못한 것으로 나타났다. 이것은 통제성과 심각성 정도의 평가는 고객에 따라 상이하며, 그 사건에 대한 개인별 지각에 의존한다는 것을 간접적으로 증명하는 것이라 볼 수 있다. 정현영(2000)은 서비스 회복의 공정성이 고객만족, 행동의도에 미치는 영향요인을 평가하기 위하여 2×2×2 요인실험설계를 사용하였다. 실험설계에 사용된 요인은 분배 공정성(높음, 낮음), 절차 공정성(높음, 낮음), 상호작용 공정성(높음, 낮음)였다. 연구결과 분배 공정성이 고객만족도에 미치는 영향력이 절차 공정성이나 상호작용 공정성보다 큰 것으로 나타났다. 이것은 서비스 실패에 대한 회복의 과정에서는 경제적 가치를 부여할 수 있는 실질적인 보상이 회복에 걸리는 시간이나, 회복의 과정에서 보여주는 종업원의 태도 등과 같은 상징적인 보상보다 고객만족에 더 큰 영향을 준다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 서비스 실패에 따른 서비스 회복에 대해 부분적으로 정현영(2000), 이수원(1999), 김천서(2003), 김남재(2002), 신서영(2001)과 Andreassen, T. W.(2000)와 Levesque, T. J. and G. H. G. McDougall (2000)의 서비스 회복에 대한 만족도를 결과변수로 설정하고 이에 기대, 인지, 차이, 정당성, 초기의 부정적 영향을 관련된 변수로 한 모델과 Blodget, Tax, and Hill(1997)의 12개의 시나리오를 이용하여 서비스 실패에 따른 서비스 회복 과정상에서의 보상 및 절차 그리고 공정성이 불평자의 재구매와 부정적 구전의도에 미치는 영향을 제시한 선행연구들을 종합하여 서비스 실패의 크기가 서비스 회복에 대한 지각된 공정성과 이를 통한 만족과 행동의도에 미치는 영향을 분석하고자 구성한 연구모형은 <그림 1>과 같다.

2. 연구가설 설정

Levesque and McDougall(2000)의 연구에서 행



<그림 1> 연구모형

동의를 서비스 회복의 수준이 사과만 하는 수준일 때, 서비스 회복의 수준이 보상을 하는 수준일 때와 서비스 회복의 수준이 회복속도를 빠르게 하는 수준일 때보다 서비스 회복의 수준이 회복속도를 빠르게 함과 동시에 보상을 하는 수준일 때 더 높은 영향을 미쳤으며, 기대상황의 수준이 높을 때보다 기대상황의 수준이 낮을 때 더 높은 영향을 미쳤으나, 서비스 실패의 크기가 심각할 때보다 서비스 실패의 크기가 사소할 때 더 높거나 낮은 것으로 나타나지 않았다. 그러나 사과만 하는 서비스 회복의 수준, 보상을 하는 서비스 회복의 수준, 회복속도를 빠르게 하는 서비스 회복의 수준, 그리고 회복속도를 빠르게 하는 동시에 보상을 하는 서비스 회복의 수준이 행동의도에 미치는 영향은 기대상황의 수준이 높을 때보다 기대상황의 수준이 낮을 때 더 큰 것으로, 서비스 실패의 크기가 심각할 때보다 서비스 실패의 크기가 낮을 때 더 큰 영향을 미쳤다.

Mattila(2001)의 연구에서 행동의도는 서비스 실패의 크기가 심각할 때보다 서비스 실패의 크기가 사소할 때 더 높거나 낮은 것으로 나타나지 않았으며, 높은 수준의 보상과 낮은 수준의 보상이 행동의도에 미치는 영향은 서비스 실패의 크기가 심각할 때보다 서비스 실패의 크기가 사소할 때 더 크거나 작은 것으로 나타나지 않았다. 행동의도는 보상의 수준이 낮을 때보다 보상의 수준이 높을 때 더 높은 영향을 미쳤다.

행동의도를 구전의도와 구매의도로 분류한 연구들 중 Blodgett, Hill and Tax(1997)의 연구에서 구전의도와 구매의도는 보상의 수준이 낮을 때 보다 보상의 수준이 높을 때 더 높은 것으로, 사과의 수준이 낮을 때 보다 사과의 수준이 높을 때 더 높은 영향을 미쳤으며, Maxham(2001)의 연구에서 구매의도와 구전의도는 서비스 회복의 수준이 낮을 때 보다 서비스 회복의 수준이 보통일 때와 서비스 회복의 수준이 높을 때 더 높은 영향을 미쳤다. Wong(2003)의 연구에서 구매의도와 구전의도는 서비스 회복의 수준이 사과를 하는 수준일 때보다 보상을 하는 수준일 때 더 높은 영향을 미쳤다.

Groth and Gilliland(2001)의 연구에서 패스트푸드점 서비스 지연 절차에 대해 지각된 공정성은 만족에 영향을 미쳤으며, Mattila(2001)의 연구에서 레스토랑 서비스 회복에 대해 지각된 분배공정성과 상호관계공정성은 만족에 영향을 미쳤으나, 절차공정성은 만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이 같은 여러 선행연구와 이론적 배경을 근거로 제시한 연구모형에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1 : 서비스 실패 심각성에 따른 서비스 회복의 공정성 중 상호관계공정성은 서비스 회복만족에 영향을 미칠 것이다.
- H2 : 서비스 실패 심각성에 따른 서비스 회복의 공정성 중 상호관계공정성은 레스토랑의 전반적인 만족에 영향을 미칠 것이다.
- H3 : 서비스 실패 심각성에 따른 서비스 회복의 공정성 중 절차공정성은 서비스 회복만족에 영향을 미칠 것이다.
- H4 : 서비스 실패 심각성에 따른 서비스 회복의 공정성 중 절차공정성은 레스토랑의 전반적인 만족에 영향을 미칠 것이다.
- H5 : 서비스 실패 심각성에 따른 서비스 회복의 공정성 중 분배공정성은 서비스 회복만족에 영향을 미칠 것이다.
- H6 : 서비스 실패 심각성에 따른 서비스 회복의 공정성 중 분배공정성은 레스토랑의

전반적인 만족에 영향을 미칠 것이다.

- H7 : 서비스 실패 심각성에 따른 서비스의 회복만족은 레스토랑의 전반적인 만족에 영향을 미칠 것이다.
- H8 : 서비스 실패 심각성에 따른 서비스의 회복만족은 구전의도에 영향을 미칠 것이다.
- H9 : 서비스 실패 심각성에 따른 서비스의 회복만족은 구매의도에 영향을 미칠 것이다.
- H10 : 서비스 실패 심각성에 따른 레스토랑의 전반적인 만족은 구전의도에 영향을 미칠 것이다.
- H11 : 서비스 실패 심각성에 따른 레스토랑의 전반적인 만족은 구매의도에 영향을 미칠 것이다.

### 3. 조사대상자 선정 및 표본추출의 방법

본 연구는 이들 3가지 요인들을 이용하여 2(심각성: 높고, 낮음)×3(분배공정성, 절차공정성, 상호관계공정성)×2(고객만족, 고객행동)의 요인설계를 설정하여 기존연구를 기초로 한 시나리오를 바탕으로 2004년 6월에서 8월 사이에 패밀리 레스토랑 및 호텔 레스토랑을 접하기 쉬운 서울 지역의 국내 외식업체 방문고객 중 서비스 실패의 경험이 있는 고객을 대상으로 서비스 실패 상황에 따른 시나리오를 제시하고 이에 따른 고객의 응답을 자기기입방식으로 택하였다. 서울을 중심으로 하여 일반 레스토랑 및 패밀리 레스토랑과 호텔 레스토랑 방문객 등을 중심으로 조사가 이루어졌으며, 총 600부의 설문지를 배포하여 496부를 회수(회수율 82.67%)하였는데, 이는 레스토랑에 대한 이용경험이 있는 고객들 중에도 서비스 실패를 경험한 고객을 선정하여야 하므로 배포된 설문지 중 사용되지 못한 설문지가 많았다.

### 4. 변수의 조작적 정의

본 연구는 서비스 실패의 통계성과 심각성, 서비스 회복의 분배공정성, 절차공정성, 상호관계공정성, 만족과 행동의도에 미치는 영향요인을 분석

<표 2> 계속

측정도구		선행연구	항목수	척도
공정성 차원	상호관계 공정성	Blodgett, Hill and Tax(1997), Tax, Brown and Chandrashekar(1998), Smith, Bolton and Wagner (1998), McCollough, Berry and Yadav(2000), Mattila (2001a), Maxham and Netemeyer(2002), 정현영 (2000)	5항목	리커트척도 7점척도
	서비스 회복 만족	Crosby and Stephens(1987), Bitner(1990), Cronin and Taylor(1992), Mattila(2001a), Maxham(2001), 신서영(2001), 이호정(2002), Maxham and Netemeyer (2002)	3항목	리커트척도 7점척도
	기업만족	Smith(1997), Weun(1997), 김천서(2003)	5항목	리커트척도 7점척도
행동 의도	구전 의도	Blodgett, Hill and Tax(1997), Goodwin and Ross (1992), Hartline and Jones(1996), Mattila(2001a), Maxham(2001), 김천서(2003), Maxham and Netemeyer (2002), Wong(2003)	5항목	리커트척도 7점척도
	구매 의도	Blodgett, Hill, and Tax(1997), attila(2001a), Maxham(2001), Maxham and Netemeyer(2002), Wong (2003)	3항목	리커트척도 7점척도

못한 설문이었다. 설문의 응답은 자기기업방식을 택하였다. 이에 대한 표본의 일반적인 특성을 제시하면 <표 3>과 같다.

레스토랑 서비스 실패와 회복에 대한 모형과 관련된 변수들의 요인분석 결과 전체적으로 요인적재량 및 분산율, 신뢰도 값이 모두 매우 좋게 나타났다. Alpha if item Deleted 또한 각 변수를 제거했을 경우의 신뢰도 값이 최고임을 보여주고

2. 요인분석과 신뢰도 분석

<표 3> 표본의 일반적 특성

구분	분류	빈도	퍼센트
성별	남성 236명(47.6%), 여성 260명(52.4%)		
연령	20~24세 80명(16.1%), 25~29세 47명(9.5%), 30~34세 83명(16.7%), 35~39세 109명(22.0%), 40세 이상 177명(35.7%)		
이용빈도	1회/월 150명(30.2%), 2~3회/월 211명(42.5%), 4~5회/월 67명(13.5%), 6회 이상/월 68명(13.7%)		
이용목적	친구들과 모임 216명(43.5%), 일상적 가족 외식 112명(22.6%), 기념일 축하 81명(16.3%), 학교 행사 13명(2.6%), 친구와 데이트 45명(9.1%), 기타 29명(5.8%)		
1회 평균외식비	1만원 이하 4명(0.8%), 1~2만원 48명(9.7%), 2~3만원 93명(18.8%), 3~4만원 107명(21.6%), 4~5만원 113명(22.8%), 5만원 이상 131명(26.4%)		
식비의 부담	본인 249명(50.2%), 동행자 108명(21.8%), 각자 부담 101명(20.4%), 기타 38명(7.7%)		
월소득	100만원 미만 97명(19.6%), 100~150만원 47명(9.5%), 150~200만원 64명(12.9%), 200~250만원 73명(14.7%), 250~300만원 78명(15.7%), 300~350만원 39명(7.9%), 350~400만원 23명(4.6%), 400만원 이상 75명(15.1%)		
교육수준	고등학교 졸 164명(33.1%), 대학교 졸 269명(54.2%), 대학원 이상 63명(12.7%)		
레스토랑경험	분식점 5명(1.0%), 패스트푸드점 25명(5.0%), 일반 레스토랑 113명(22.8%), 전문 레스토랑 85명(17.1%), 패밀리 레스토랑 172명(34.7%), 호텔 레스토랑 96명(19.4%)		

하고자 3개의 요인들을 선정하였다. 각각의 요인은 2개의 수준들을 이용하여 <표 1>과 같이 조작되었다.

를 통하여 다음과 같이 설문항목을 구성하였다.

### III. 분석결과

#### 5. 설문의 구성

본 연구의 설문지 구성은 서비스 회복 조작에 의해 예비조사를 통한 결과와 정현영(2000)와 이수원(1999)와 김천서(2003), 김남재(2002), 신서영(2001)과 Andreassen, T. W.(2000)와 Levesque, T. J. and G. H. G. McDougall (2000)의 서비스 회복에 대한 만족도를 결과변수로 설정하고 Blodgett, Tax, and Hill(1997)의 12개의 시나리오를 이용하여 분배, 절차, 상호관계공정성이 불평자의 재구매와 부정적 구전 의도에 미치는 영향을 제시한 선행연구와 예비조사의 문제점을 의식관련 교수

#### 1. 표본의 일반적 특성

레스토랑 서비스 실패와 회복에 대한 연구를 위한 실증분석은 레스토랑의 방문 고객 중 서비스 실패 경험 있는 사람을 대상으로 하였다. 실증 조사는 서울을 중심으로 하여 주요 일반 레스토랑 및 패밀리 레스토랑과 호텔 레스토랑 방문객 등을 중심으로 조사가 이루어졌으며, 총 600부의 설문지를 배포하여 496부를 회수(회수율 82.67%)하였는데, 이는 레스토랑에 대한 이용경험이 있는 고객들 중에도 서비스 실패를 경험한 고객을 선정하여야 하므로 배포된 설문지 중 사용되지

<표 1> 변수의 조작적 정의

개념	변수	조작적 정의
서비스 실패	심각성	기대불일치 이론에 의해 고객이 지각한 서비스 실패에 대한 심각하거나 사소한 정도
서비스 회복	상호관계 공정성	서비스 회복과정에서 서비스 제공자의 응대가 공정했는가에 대한 지각 정도
	절차 공정성	서비스 회복과정에서 그 처리 절차가 공정했는가에 대한 지각 정도
	분배 공정성	서비스 회복과정에서 제공된 보상이 공정했는가에 대한 지각 정도
만족	서비스 회복만족	전체적인 서비스 회복에 대한 만족의 지각 정도
고객행동	구전 의도	서비스 회복에 대한 레스토랑에 긍정적 구전 의도
	재방문(재구매의도)	서비스 회복 후 레스토랑에 대한 계속적인 이용

<표 2> 설문의 구성

측정도구	선행연구	항목수	척도
서비스 실패	Weun(1997), 이수원(1999), 서지연(1999), 김남재(2002)	4항목	리커트척도 7점척도
공정성 차원	Blodgett, Hill and Tax(1997), Tax, Brown and Chandrashekar(1998), Smith, Bolton and Wagner(1998), McCollough, Berry and Yadav(2000), Mattila(2001a), 정현영(2000), Maxham and Netemeyer(2002)	8항목	리커트척도 7점척도
	Folger and Konovsky(1989), Blodgett, Hill and Tax(1997), Tax, Brown and Chandrashekar(1998), Smith, Bolton and Wagner(1998), Mattila(2001a), 정현영(2000), Maxham and Netemeyer(2002)	8항목	리커트척도 7점척도

있어 각 연구단위에 대한 요인분석 결과가 매우 양호하게 나타나고 있다. 각각의 연구 단위에 대한 요인분석의 결과는 <표 4>와 같다.

요인분석을 실시하였다.

4. 연구가설 검증

3. 각 연구 단위에 대한 확인요인분석

모형의 연구 단위들에 대한 변수 제거 후 척도들의 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기 위하여 확인

1) 서비스 실패의 심각성이 높은 경우

본 연구에 이용된 연구 단위들 간의 전체구조 모형(overall model)을 검증한 결과, 심각성이 높은 경우는 독립모형을 비교대상으로 해서 모델을

<표 4> 레스토랑 서비스 실패와 회복 모형 변수에 대한 요인분석

요인명	변 수	요인 적재값	아이겐값 및 분산율	Cronbach's $\alpha$
서비스 실패의 심각성	실패1	.775	2.512 66.314	.7954
	실패2	.867		
	실패3	.764		
	실패4	.708		
상호관계 공정성	공정성1	.641	1.849 64.521	.7985
	공정성3	.637		
	공정성5	.842		
	공정성6	.789		
	공정성7	.694		
서비스 회복 공정성	공정성1	.661	1.981 68.732	.7512
	공정성2	.708		
	절차 공정성 공정성3	.742		
	공정성4	.664		
	공정성5	.675		
	공정성8	.663		
분배 공정성	공정성1	.797	2.214 69.519	.8071
	공정성2	.812		
	공정성3	.841		
	공정성4	.785		
	공정성5	.781		
서비스 회복에 대한 만족	만족1	.683	2.614 63.247	.8124
	만족2	.636		
	만족3	.680		
레스토랑 전반에 대한만족	만족1	.624	2.821 67.514	.7982
	만족2	.732		
	만족3	.649		
	만족4	.678		
구전의도	구전1	.775	1.629 78.517	.7985
	구전2	.891		
	구전3	.815		
	구전4	.831		
구매의도 (재방문)	구매1	.678	1.681 74.653	.7652
	구매2	.702		



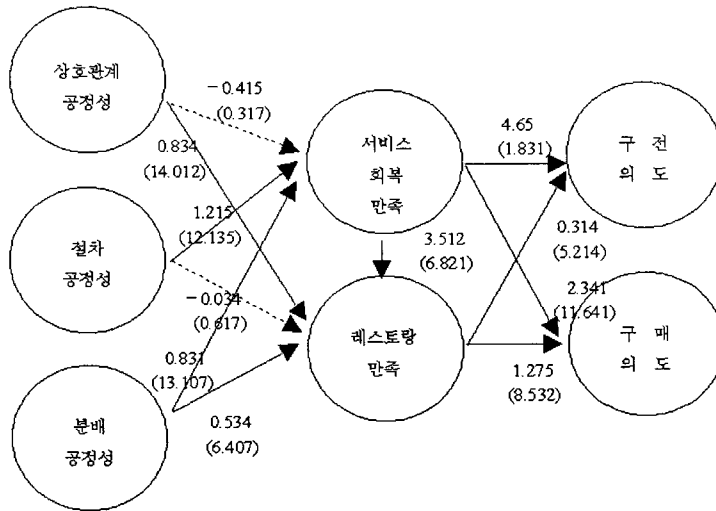
〈표 5〉 레스토랑 서비스 실패와 회복 모형에 대한 확인적 요인분석결과

연구단위	변수명	계수	표준오차	T값	적합도
공정성	상호관계1	0.472	0.041		$\chi^2 = 54.125$ 자유도(d.f) = 9 p = .000 GFI = 0.951 AGFI = 0.940 RMSR = 0.0181 NFI = 0.952 CFI = 0.963
	상호관계3	0.555	0.039	13.038	
	상호관계5	0.596	0.036	14.857	
	상호관계6	0.516	0.037	14.756	
	상호관계7	0.508	0.040		
	절차1	0.594	0.048		
	절차2	0.512	0.032	12.687	
	절차3	0.545	0.043	14.102	
	절차4	0.573	0.041	15.262	
	절차5	0.618	0.040		
	절차8				
	분배1	0.548	0.034		
	분배2	0.598	0.034	14.511	
	분배3	0.637	0.044	13.475	
	분배4	0.636	0.047	14.982	
분배5	0.627	0.042			
서비스 회복	만족1	0.576	0.037	15.456	$\chi^2 = 14.6121$ 자유도(d.f) = 5 p = .000 GFI = 0.971 AGFI = 0.923 RMSR = 0.0167 NFI = 0.961 CFI = 0.973
	만족2	0.563	0.041	13.818	
	만족3	0.566	0.041	13.855	
레스토랑 만족	레스토랑1	0.594	0.038	15.460	$\chi^2 = 6.351$ 자유도(d.f) = 3 p = .002 GFI = 0.942 AGFI = 0.930 RMSR = 0.0178 NFI = 0.953 CFI = 0.991
	레스토랑2	0.646	0.041	15.346	
	레스토랑3	0.596	0.042	14.302	
	레스토랑4	0.619	0.042	14.730	
구전의도	구전1	0.624	0.042	14.787	$\chi^2 = 5.124$ 자유도(d.f) = 2 p = .003 GFI = 0.907 AGFI = 0.970 RMSR = 0.0165 NFI = 0.995 CFI = 0.996
	구전2	0.645	0.041	15.583	
	구전3	0.778	0.043	18.250	
	구전4	0.700	0.041	17.229	
구매의도	구매1	0.451	0.045	15.347	$\chi^2 = 4.316$ 자유도(d.f) = 2 p = .001 GFI = 0.994 AGFI = 0.971 RMSR = 0.0169 NFI = 0.983 CFI = 0.985
	구매2	0.480	0.033	14.568	

평가한 NFI 값은 0.926을 나타내서 기준치를 충족시켰다. CFI(적합기준 : 0.9 이상일 때 적합)는 0.923를 나타내어서 이 또한 기준치를 충족시켰다. GFI는 간단하고 확실한 모델 선택의 방법으로서 GFI가 0.9 이하인 모델은 버리고, 남은 모델에 대해서 비교하여 AIC의 값이 최소인 것을 최종모델

로써 채택한다고 한다. 본 연구의 GFI 값은 0.927로써 모델의 적합한 것으로 나타났다. 마지막으로 AGFI는 조정적합도 지수 AGFI 값은 0.9 이상일 때 적합한 것으로 본 연구에서는 0.914로 전체적으로 매우 적합한 것으로 나타났다.

서비스 회복의 공정성과 고객행동에 관한 관계



〈그림 2〉 서비스 실패가 심각성이 높은 경우의 관계 검증

\* 각 수치는 경로계수, 괄호안의 수치는 t값을 나타냄.

\* 실선: 유의적임, 점선: 비유의적임.

$\chi^2$	df	p	GFI	AGFI	RMSR	CFI	NFI
315.452	145	0.001	0.927	0.914	0.0257	0.923	0.926

〈표 6〉 서비스 실패의 심각성이 높을 경우에 관한 관계검증

가설	경로	경로계수	t값	채택여부
H1	상호관계공정성→서비스 회복만족	-0.415	0.317	기각
H2	상호관계공정성→레스토랑만족	0.834	14.012	채택
H3	절차공정성→서비스 회복만족	1.215	12.135	채택
H4	절차공정성→레스토랑만족	-0.034	0.617	기각
H5	분배공정성→서비스 회복만족	0.831	13.107	채택
H6	분배공정성→레스토랑만족	0.534	6.407	채택
H7	서비스 회복만족→레스토랑만족	3.512	6.821	채택
H8	서비스 회복만족→구전 의도	4.65	1.831	채택
H9	서비스 회복만족→구매 의도	2.341	11.641	채택
H10	레스토랑만족→구전 의도	0.314	5.214	채택
H11	레스토랑만족→구매 의도	1.275	8.532	채택

검증에서 서비스 실패의 심각성이 높은 경우, 서비스 회복의 공정성 중 상호관계공정성은 서비스 회복만족에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 레스토랑 만족에는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 서비스 실패의 심각성이 높은 경우 서비스 회복과정에서 서비스 제공자의 응대가 공정하여도 서비스 회복에는 영향이 없으나 레스토랑 만족에는 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

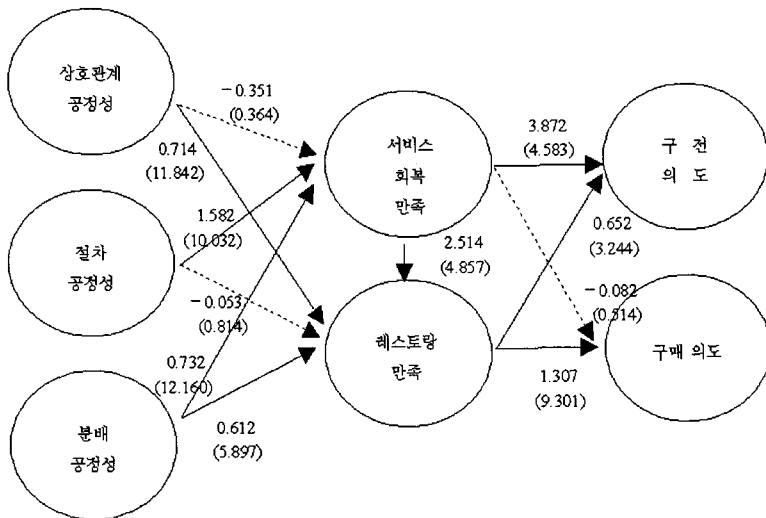
2) 서비스 실패의 심각성이 낮은 경우

본 연구에 이용된 연구 단위들 간의 전체구조모형(overall model)을 검증한 결과, 심각성이 낮은 경우는 독립모형을 비교대상으로 해서 모델을 평가한 NFI 값은 0.918을 나타내서 기준치를 충족시켰다. CFI(적합기준 : 0.9 이상일 때 적합)는 0.920를 나타내어서 이 또한 기준치를 충족시켰다. GFI는 간단하고 확실한 모델 선택의 방법으로서 GFI가 0.9 이하인 모델은 버리고, 남은 모델에 대해서 비교하여 AIC의 값이 최소인 것을 최종모델로서 채택한다고 한다. 본 연구의 GFI 값은 0.916

로서 모델이 적합한 것으로 나타났다. 마지막으로 AGFI는 조정적합도 지수 AGFI 값은 0.9 이상일 때 적합한 것으로, 본 연구에서는 0.910로 전체적으로 매우 적합한 것으로 나타났다.

서비스 회복의 공정성과 고객행동에 관한 관계 검증에서 서비스 실패의 심각성이 낮은 경우, 서비스 회복의 공정성 중 상호관계공정성은 서비스 회복만족에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 레스토랑 만족에는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 서비스 실패의 심각성이 낮은 경우 서비스 회복과정에서 서비스 제공자의 응대가 공정하여도 서비스 회복에는 영향이 없으나 레스토랑 만족에는 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

서비스 회복의 공정성 중 절차공정성은 서비스 회복 만족에는 영향을 미치지 않지만 레스토랑 만족에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 서비스 회복과정에서 그 처리 절차가 공정하지 못하면 레스토랑에 대한 만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 서비스 회복에 만족을 주었을 경우에는 레스토랑 만족에 영향을 주는 것



<그림 3> 서비스 실패의 심각성이 낮은 경우의 관계검증

\* 각 수치는 경로계수, 괄호안의 수치는 t값을 나타냄.

\* 실선: 유의적임, 점선: 비유의적임.

$\chi^2$	df	p	GFI	AGFI	RMSR	CFI	NFI
309.514	145	0.000	0.916	0.910	0.0302	0.920	0.918

〈표 7〉 서비스 실패의 심각성이 낮은 경우에 관한 관계검증

가설	경로	경로계수	t값	채택여부
H1	상호관계공정성→서비스 회복만족	-0.351	0.364	기각
H2	상호관계공정성→레스토랑만족	0.714	11.842	채택
H3	절차공정성→서비스 회복만족	1.582	10.032	채택
H4	절차공정성→레스토랑만족	-0.053	0.814	기각
H5	분배공정성→서비스 회복만족	0.732	12.160	채택
H6	분배공정성→레스토랑만족	0.612	5.897	채택
H7	서비스 회복만족→레스토랑만족	2.514	4.857	채택
H8	서비스 회복만족→구전의도	3.872	4.583	채택
H9	서비스 회복만족→구매의도	-0.082	0.514	기각
H10	레스토랑만족→구전의도	0.652	3.244	채택
H11	레스토랑만족→구매의도	1.307	9.301	채택

으로 나타났다.

서비스 실패의 심각성이 낮은 경우 서비스 회복만족이 구전의도에는 영향을 미치지만 구매의도에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이는 서비스 실패로 인한 심각성이 낮은 경우 서비스 회복에 대해 만족을 하여도 향후 구매의도에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

## V. 결 론

본 연구는 고객과 레스토랑간의 서비스 실패와 서비스 회복에 관한 내용의 상관성과 영향력을 파악하기 위하여 서비스 회복 시나리오를 이용하여 실험설계에서 사용된 요인들(요인수준), 즉 서비스 실패(높음/낮음)와 서비스 회복의 수준(공정성 : 분배공정성, 절차공정성, 상호관계공정성의 크기), 고객만족, 고객행동에 대해 어떠한 영향 관계가 미치는지를 살펴보고자 하였다. 레스토랑 서비스 실패와 회복에 대한 모형과 관련된 변수들의 요인분석 결과, 전체적으로 요인적재량 및 분산율, 신뢰도 값이 모두 매우 좋게 나타났으며, 연구에 사용된 기본 모형의 검증결과 심각성이 높은 경우는 AGFI=0.914, NFI=0.926, CFI=0.923, GFI=0.927, RMSR=0.0267로 심각성이 낮은 경우는 AGFI=0.910, NFI=0.918, CFI=0.920, GFI=0.916,

RMSR=0.0302로 나타나 연구에 사용된 기본모형은 적합한 것으로 나타났다.

서비스 회복의 공정성과 고객행동에 관한 관계 검증에서 서비스 실패의 심각성이 높은 경우, 상호관계 공정성은 서비스 회복 만족 그리고 절차 공정성은 레스토랑 만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설이 기각되었다.

분배공정성은 서비스 회복 만족 그리고 상호관계공정성은 레스토랑 만족에 제일 많이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 서비스 회복 과정에서 서비스 제공자의 응대가 공정하였다고 하여도 서비스 회복 만족에 별로 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났고, 레스토랑 만족에는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 서비스 회복 과정에서 처리 절차가 공정하여도 레스토랑의 만족에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나, 서비스 회복 만족 후에는 레스토랑 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 서비스 회복 과정에서 분배공정성인 보상은 서비스 회복 만족과 레스토랑 만족에 모두 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 레스토랑의 만족과 구전의도, 구매의도를 높이기 위해서는 분배공정성인 보상이 서비스 회복 과정에서 매우 중요한 것으로 나타나 강력한 회복전략인 것으로 평가된다. 처리절차에 대한 문제는 서비스 제공자의 자질 향상을 위한

지속적이고, 체계적인 교육을 통한 회복 노력으로 레스토랑 만족을 높여야 할 것이다.

서비스 회복의 공정성과 고객행동에 관한 관계 검증에서 서비스 실패의 심각성이 낮은 경우, 상호관계공정성은 서비스 회복 만족, 그리고 절차공정성은 레스토랑 만족, 그리고 서비스 회복 만족은 구매의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설이 기각되었다.

이는 서비스 회복의 공정성에서 상호관계공정성인 서비스 제공자가 서비스 회복 만족에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나, 서비스 제공자가 서비스 실패에 대해서 어떻게 처리하였느냐에 대해서는 레스토랑 만족에는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 절차공정성인 처리 절차에 대해서는 레스토랑의 만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 서비스 회복 만족에는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 분배공정성인 보상은 서비스 회복 만족과 레스토랑 만족에 모두 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 서비스 실패의 정도가 작을 경우, 레스토랑 만족적 측면에서는 서비스 제공자가 어떻게 대하였느냐와 어떻게 보상하였느냐에 따라 고객은 레스토랑 만족을 느낀다 할 수 있으므로 이에 따른 서비스 교육을 실시하여야 할 것으로 사료된다.

이것은 고객들이 자신이 구매하고자 했던 레스토랑에 대한 서비스 실패에 대하여 분배공정성인 보상적인 측면에서 회복 받을 때 제일 만족을 느끼며, 고객의 손실 정도에 있어서도 손실의 정도와 유사하거나 이상의 규모로 보상 받을 때 더 만족한다는 것을 알 수 있다. 따라서 서비스 제공자에 의한 실패를 최소화하고, 고객과의 긴밀한 관계를 맺음으로서 실패에 대한 손실을 줄여 나가고, 고객만족을 위한 회복노력을 통하여 보다 경쟁력 있는 위치를 점해야 할 것이다.

본 연구의 시사점은 국내의 서비스 마케팅 부문에서 다소 등한시 되어왔던 서비스 기업의 서비스 실패 이후 회복에 대한 연구를 시도했다는 점과 서비스 실패에 대한 과정이나 결과가 회복

후 고객의 만족과 구매의도 등에 영향을 미칠 것이라는 일반적인 견해를 실증적인 연구를 통해 검증하였다는 것이다. 또한 이러한 고객의 서비스 회복이 레스토랑의 전반적인 만족에 어느 정도의 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하였으며, 서비스 실패 심각성에 따라 서비스 회복의 공정성(상호관계공정성, 절차공정성, 분배공정성)과 서비스만족(서비스 회복만족, 레스토랑 전반적인 만족)과 고객의 관계를 규명하였다.

그러나 본 연구에서는 서비스 실패에 대한 가상 시나리오를 바탕으로 하였기에 구체적인 특성에 대한 내용으로 실패의 경험자들을 선별하지 못하였으며, 서비스 실패의 회복을 통한 결과 등의 개념이 충분히 적립되지 않아 고객의 서비스 회복 만족과 레스토랑의 전반적인 만족에 미치는 영향에 대해 전체적인 면을 살펴보지 못하였다. 따라서 향후 연구과제로는 레스토랑의 서비스 실패에 대한 회복에 미치는 영향뿐만 아니라 실패가 일어나기 전의 고객과 레스토랑의 신뢰관계 정도 등 다양한 변수에 따라 고객이 느끼는 정도를 살펴봄으로서 레스토랑의 서비스 실패에 대한 다양한 접근이 이루어져야 할 것으로 사료된다.

## 참고문헌

1. 김남재 (2002) : 서비스 실패/회복에 따른 고객만족에 관한 연구. 경희대학원 석사학위논문. 3.
2. 김천서 (2003) : 패밀리레스토랑 고객의 서비스 회복 공정성 지각과 신뢰 및 행동의도간의 인가관계 연구. 동아대학원 박사학위논문. 25.
3. 신서영 (2001) : 서비스 회복 시스템을 통한 관계마케팅 전략수립. 영남대학원 박사학위논문.
4. 이수원·서인덕 (2001) : 서비스 실패의 통계성과 회복 만족간의 관계 연구. 마케팅과학연구 8집. 291-3131.
5. 정현영 (2000) : 서비스 회복이 고객만족과 행

동의도에 미치는 영향에 관한 연구. 청주대학원 박사학위논문.

6. Andreassen TW (2000) : Antecedents to satisfaction with service recovery," *European Journal of Marketing*, 34(1/2):156-175.
8. Bell CR (1994) : Turning disappointment into customer delight. Editor and publisher. August (38):48.
9. Berry LL · Parasuraman A (1991) : Marketing service. Competing through Quality. New York. The Free Press.
10. Blodgett JG · Hill DJ · Tax SS (1997) : The Effects of Distributive, Procedural and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2):185-210.
11. Brown SW · Cowles DL · Tuten TL (1996) : Service recovery: its value and limitations as a retail strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5):32-46.
12. Etzel MJ · Silverman BI (1981) : A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research." *Journal of Retailing*, 57(Full):124-136.
13. Groth M · Gilliland SW (2001) : The role of procedural justice in the delivery of services. *Journal of Quality Management*, 6(1):77-97.
14. Hart, C. W., J. L. Heskett, and W. E. Sasser (1990) : The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68(4):148-156.
15. Heskett JL · Sasser E Jr · Hart CWL (1990) : Service breakthroughs. Changing the rules of the game, New York: The free press.
16. Johnston R (1995): Service failure and recovery: impact, attitude and process in advances in service marketing and management.
17. Kelley SW · Hoffman DK · Davis MA (1993) : A typology of retail service failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4):429-452.
18. Levesque TJ · McDougall GHG (2000) : Service problems and recovery strategies: An experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(1):20-37.
19. Smith A · Bolton R · Wagner J (1998) : A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3):356-372.
20. MaCollough Michael A · Bharadwaj Sundar G (1992) : 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.), *The service encounter*, Lexington. MA: MA: Lexington Books.
21. Mattila AS (2001a) : The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, 15(7):583-596.
22. Maxham JG (2001) : Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54(1):11-24.
23. Weun Seung Goog (1997) : Service failure and service recover impacts on new customer relationships. Unpublished doctoral dissertation, tuscaloosa alabama: university of alabama.
24. Wong NY (2003) : The role of culture in the perception of service recovery. *Journal of Business Research*. Article in Press. 5873:11-24.
25. Zemke R · D Scaaf (1990) : The service edge: 101 companies that profit from customer care, New York: New American Library.

---

2007년 1월 24일 접수  
2007년 3월 10일 게재확정