

서비스 회복에 대한 기대-성과 불일치와 지각된 공정성이 패션 상품 고객의 만족도 및 충성도에 미치는 영향

신수연[†] · 이정임
서울여자대학교 의류학과

Potential Influence of Expectation–Performance Dis–Confirmation and Perceived Justice for Service Recovery upon Fashion–Product Consumers' Satisfaction and Loyalty

Su–Yun Shin[†] and Jung–Im Lee

Dept. of Clothing Science, Seoul Women's University

(2010. 4. 14. 접수일 : 2010. 6. 8. 수정완료일 : 2010. 6. 18. 게재확정일)

Abstract

Due to fierce competition, many domestic fashion businesses are suffering difficulty in securing and maintaining customers. Accordingly, fashion companies are devoting all their energy to secure customers by using high quality and diverse strategies for distribution and promotion, and to secure loyalty by satisfying customers with the offer of excellent service. Thus, it is very important to provide systematic service recovery strategy available for handling service failure effectively. Therefore, the purpose of this study is comprehensively analyzing influences of expectation dis-confirmation and perceived justice for service recovery upon consumers' satisfaction and loyalty. The findings are as follows. First, as for the service failure that customers experienced, the more consumers who expect it to be recovered led to the higher formation of expectation-compensation dis-confirmation. Second, it was indicated that the higher seriousness in service failure that customers experienced led to the lower satisfaction and loyalty to service recovery. Third, as a result of examining influence of expectation-compensation dis-confirmation for service-failure recovery upon consumer satisfaction and loyalty, the customers who showed more positive dis-confirmation to expectation-compensation were indicated to form the more satisfaction and loyalty. Fourth, as a result of examining the influence of the perceived justice in the process of service-failure recovery upon customer satisfaction, all in 3 dimensions of justice had effect on customer satisfaction.

Key words: expectation-compensation(기대-보상), expectation dis-confirmation(기대 불일치), service failure(서비스 실패), service recovery(서비스 회복), perceived service justice(지각된 서비스 공정성), loyalty(충성도).

이 논문은 2009학년도 서울여자대학교 자연과학연구소 학술연구지원비에 의하여 연구된 것임.

[†] 교신저자 E-mail : syshin@swu.ac.kr

I. 서 론

최근 지속되고 있는 경제적 불황이 국내 많은 패션 업체들의 경영 악화로 이어지면서 기업들은 고객 확보와 유지를 위해 다각적인 노력을 하고 있다. 또한 패션시장 환경이 글로벌화 되어 경쟁이 더욱 치열해지면서 고객을 만족시키고 충성도를 확보하는 것은 더욱 어려워졌다¹⁾. 이에 패션 기업들은 높은 품질, 다양한 유통 및 촉진 전략을 이용하여 고객을 확보하고 뛰어난 서비스 제공으로 고객 유지에 총력을 기울이고 있다. 그러나 모든 고객을 만족시킨다는 것은 거의 불가능하므로 불가피하게 발생한 서비스 실패는 만족스러운 사후처리를 통해 고객의 만족과 충성도 확보로 이어질 수 있도록 노력해야 할 것이다. 이를 위해 패션 기업은 패션 제품 구매과정에서 발생하는 문제점이나 불만을 효과적으로 처리할 수 있는 체계적인 서비스 회복 전략을 마련하는 것이 매우 중요하다²⁾.

선행 연구들^{3~7)}에 따르면 고객 불만의 효과적인 처리는 제품과 서비스를 개선시켜 고객의 행동에 긍정적인 영향을 미침으로써 고객 이탈을 감소시키고 고객 충성도를 유지, 강화할 수 있다고 하였다. 그러나 지금까지의 연구에서는 고객 만족이 구매에 미치는 영향이나 서비스 실패와 고객 불만의 결정요인을 밝히는데 초점을 두었고, 구매 후 행동에 관한 연구도 구매 만족과 불만족의 요인 및 그에 따른 행동 요인을 논하는 단편적 연구에 그치

고 있으며, 불만족한 고객의 불평 행동에 대응하는 패션기업의 서비스 회복 노력이 고객에게 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 더구나 서비스 실패를 회복하려는 기업의 노력에 대한 소비자의 기대와 기업의 회복 노력 이후의 회복 성과간의 관계에 대한 연구는 전무하다.

그러므로 본 연구에서는 패션 제품의 구매과정에서 서비스 실패를 경험한 고객이 기업의 서비스 회복 노력에 따라 고객 만족과 충성도를 형성하게 되는 과정에서 서비스 회복 노력에 대한 기대 불일치 및 지각된 공정성이 미치는 영향을 보다 체계적으로 살펴보고자 한다. 이러한 변수들 간의 영향력들을 살펴봄으로써 소비자들이 제품을 구매하는 과정에서 발생할 수 있는 서비스 실패에 대해 기업이 적절하고 유용한 서비스 회복 전략 방안과 시스템을 구축할 수 있는 기초 자료로 활용할 수 있을 것이다.

II. 이론적 고찰

1. 서비스 실패(Service Failure)

서비스 실패는 서비스 접점에서 고객의 불만족을 초래하는 유쾌하지 못한 경험으로 서비스를 공급하는 동안에 발생하는 여러 가지 실수들, 고객에 대한 서비스 약속 위반이나 여러 형태의 서비스 오류 등을 포함한다⁸⁾. 또한 Zeithaml⁹⁾은 기대 불일치 패러다임 이론을 이용하여 서비스 실패란 서비스

1) F. Reichheld and Jr. W. Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review* Vol. 68 (1990), pp. 105-111.

2) 김지연, "패션상품 소비자의 관계해택지각이 장기적 관계지향성에 미치는 영향" (서울대학교 대학원 박사학위논문, 2005), p. 2.

3) 김지연, op. cit., pp. 9-10.

4) 장형섭, 안운석, "기업의 서비스 회복 노력에 대한 고객의 지각된 공정성과 구매 후 행동과의 관계," *서비스경영학회지* 8권 1호 (2007), p. 3.

5) M. J. Bitner, B. H. Booms and N. S. Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing* Vol. 54 (1990), p. 71.

6) C. W. Hart, L. J. Heskett and W. E. Sasser, "The Profitable Art of Service," *Sloan Management Review* Vol. 32 No. 1 (1990), p. 148.

7) S. W. Kelly and N. A. Davis, "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 22 No. 1 (1994), p. 52.

8) 황복주, "서비스 회복 노력과 고객만족 관계성에 따른 미용서비스 성공전략," *서비스경영학회지* 6권 3호 (2005), p. 290.

9) V. A. Zeithaml, L. B. Leonard and A. Parasuraman, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 21 (1993), p. 12.

성과가 고객의 지각된 인내 영역 이하로 떨어진 상태라고 정의하였다. 인내 영역은 고객이 원하는 정도의 서비스와 적절하다고 생각하는 정도의 서비스 사이의 영역을 말하며, 서비스가 인내 영역 이하로 떨어진다는 것은 고객이 예상한 서비스보다 낮은 수준의 서비스를 제공받는 것을 의미한다¹⁰⁾.

이러한 서비스 실패는 기업의 시스템에서 고객의 지각된 실패경험을 이끌고 기업의 비용에 극단적인 영향을 미칠 수 있으며, 실패 사이클(실패→불만족→비애호→전환)에 종속되게 만든다¹¹⁾. 즉, 서비스 실패는 고객과의 비연속적 관계로 이어지고, 고객의 애호도 구축 실패로 인한 높은 고객 전환을 이끌어 기업이 신규 고객을 확보에 보다 많은 비용과 노력을 투자하게 함으로써 충성 고객의 확보 및 유지를 어렵게 한다¹²⁾. Keaveney¹³⁾는 서비스 실패에 대한 기업의 대응이 좋지 않을 경우, 고객은 자신이 경험한 상황을 단지 서비스 실패의 경험으로만 생각하는 것이 아니라 그들 중 17%는 다른 경쟁사로 옮겨가는 행동을 취한다는 것을 발견하였다. Smith¹⁴⁾ 또한 서비스 실패에 대한 고객 반응을 구체적으로 연구한 결과, 서비스 실패는 부정적으로 널리 구전되고, 기억 속에 잔재하며, 고객 이탈을 야기하기 때문에 기업을 심각한 위기에 빠뜨릴 수 있다고 주장하였다.

2. 서비스 실패의 종류

Hoffman et al.¹⁵⁾은 일반적으로 서비스 실패는 세

가지의 주요 범주들, 즉 서비스 제공시스템 실패에 대한 반응, 고객 필요와 요구에 대한 반응, 독자적이고 불필요한 종업원의 행위들 중의 하나로 분류되며, 특히 고객 만족과 불만족은 서비스 실패에 대한 종업원의 반응에서 발생하게 된다고 하였다.

서비스 실패의 또 다른 분류는 실패상황의 유형에 따른 것으로 Parasuraman et al.¹⁶⁾ 등이 결과적 차원과 과정적 차원으로 분류한 것이 있으며, 이 두 가지 차원은 최초의 서비스 제공 상황과 서비스 회복 상황에서 모두 발생하는 것이라고 하였다. 반면, Spreng¹⁷⁾은 연구에서 결과적 차원은 초기의 서비스 제공 상황에서 서비스에 대한 소비자 평가의 주요한 원인이 되며, 과정적 차원은 서비스 회복이 제공되는 동안 주요한 원인이 되므로 최초의 서비스 결과 속성은 초기의 경험 동안 소비자에게 강한 영향을 미치는 반면, 서비스 회복 과정 차원은 소비자가 불평을 가질 때 중요하다고 하였다.

또한 Keaveney¹⁸⁾는 고객이 상표 전환이나 점포 전환을 하는 이유를 가격, 불편함, 핵심서비스 실패, 서비스 상황의 실패로 구분하였는데, 여기서 핵심서비스의 실패는 주문 오류, 계산서 착오 등의 결과적 실패를 의미하고, 서비스 상황의 실패는 종업원의 불친절, 무반응, 무관심 등의 과정적 실패를 의미한다고 하였다.

국내 연구로는 장영혜와 박명호¹⁹⁾가 서비스 실패를 세 가지로 나누어, 첫째, 서비스 제공시스템과 관련된 실패인 제품 결함, 배송 지연, 재고 부족, 구

10) 이유재, *서비스 마케팅*, (서울: 학현사, 2009), p. 105.

11) S. V. Folks, S. Kolesky and L. J. Graham, "A Field Study of Casual Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport," *Journal of Consumer Research* Vol. 13 (1987), p. 534.

12) L. J. Heskett and A. L. Schlesinger, "Breeding the Cycle of Failure in Service," *Sloan Management Review* Vol. 32 No. 1 (1991), p. 18.

13) S. M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing* Vol. 59 No. April (1995), p. 71.

14) A. K. Smith and R. N. Bolton, "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril?," *Journal of Service Research* Vol. 1 No. 1 (1998), p. 65.

15) K. D. Hoffman, W. Kelly Scott and M. Rotalsky Holly, "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," *Journal of Service Marketing* Vol. 9 No. 2 (1995), pp. 49-61.

16) V. A. Zeithaml, L. B. Leonard and A. Parasuraman, op. cit., p. 5.

17) Richard A. Spreng, D. Harrell Gibert and D. Mackoy Robert, "Services Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions," *Journal of Services Marketing* Vol. 9 No. 1 (1995), pp. 15-23.

18) S. M. Keaveney, op. cit., p. 69.

19) 장영혜, 박명호, "쇼핑몰 업체의 서비스 실패 요인과 회복전략에 관한 탐색적 연구," *소비문화연구* 8권 4호 (2005), pp. 143-162.

색 부족 등과 둘째, 거래과정과 관련된 실패인 부정확한 정보 제공, 결제의 문제점, 반품/환불의 어려움 등, 셋째, 종업원의 대응과 관련된 실패인 서비스 제공자의 불친절 및 무반응 등으로 분류하였고 패션산업 분야에서의 서비스 실패에 대한 선행 연구는 아직까지 이루어진 것이 없다.

3. 서비스 회복 기대와 기대 불일치 이론(Expectation for Service Recovery and Expectation Dis-confirmation Theory)

먼저 서비스 회복 기대에 대해 살펴보면, 서비스 회복 기대란 서비스 실패를 경험한 고객이 기업의 서비스 회복 노력에 대해 예상하는 회복 성과 수준을 말한다.

여기에서 기대하는 회복 성과는 Miller²⁰⁾의 경우 고객 몰입과 충성도, 기업의 서비스 품질에 대한 인지, 실패의 규모, 서비스 보증성의 영향을 받는다고 하였고, 이유재²¹⁾는 과거 경험, 유사한 타 기업 회복 노력 성과 경험, 촉진변수, 소비자 특성으로부터 영향을 받는다고 하였다. 또한 Levesque와 Mcdougall²²⁾은 서비스 실패에 대한 회복 성과를 사과와 지원 보상으로 정의하면서 첫째, 사과는 사과를 하는 것이 고객 만족에 긍정적 영향을 미치나, 사과만으로는 효과적인 회복이 어렵다고 하였다. 둘째, 지원은 실패로 인한 손실을 복구하기 위해 취하는 행동으로 고객이 초기 서비스의 구매 목적을 달성시키기 위해 실패를 수정하는 것이기 때문에 단일 회복방법으로는 가장 효과적이며, 셋째, 보상은 고객이 경험

한 불만사항을 경제적으로 배상하는 것을 포함하여 실패가 수정될 수 없을 때 요구될 수 있다고 하였다.

다음으로 기대 불일치에 대한 선행 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Oliver²³⁾는 소비자의 만족/불만족은 소비자의 기대 수준과 실제 성과 비교를 통해 이루어진다고 하였으며, 이러한 기대 불일치 이론에 따르면 고객은 기대보다 성과가 높은 경우 긍정적 불일치를 인지하게 되고, 성과가 기대보다 작을 때 부정적 불일치를 인지하여 불만족을 경험한다고 하였다. 다시 말해 고객 만족은 기대와 불일치의 함수로 나타나는데, 이때 비교수준에서 기대와 성과가 동일한 경우를 기대 일치라고 하며, 이때는 소비자에게 강한 만족감을 주지는 못한다고 보고 있다²⁴⁾.

하지만 서비스 회복 기대와 기대 불일치간의 관계에 대한 연구에서는 서로 다른 다양한 연구결과들이 주장되었는데, Oliver²⁵⁾는 기대와 기대 불일치는 직접적 관련은 없지만 각각은 소비자 만족도 형성에 가산적 효과를 미친다고 하였으며, 이러한 주장은 Westbrook과 Reilly²⁶⁾에 의해서도 지지되었다. 그러나 이유재²⁷⁾, 이학식²⁸⁾에 의하면 기대가 높으면 부정적 불일치를 경험하게 되고 기대가 낮을수록 긍정적 불일치를 경험하게 된다고 하였다. 반면, Churchill²⁹⁾은 고관여 서비스에 대해서는 기대가 클수록 부정적 불일치를 경험하게 하여 불만족하게 되고, 저관여 서비스에 대해서는 기대가 클수록 긍정적 불일치를 유발하여 만족을 경험하게 된다고 하였다. 또한 Anderson³⁰⁾은 소비자는

20) Janis L. Miller, W. Craighead Christopher and R. K. Kirk, "Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation," *Journal of Operations Management* Vol. 18 No. 4 (2000), p. 387.
 21) 이유재, op. cit., p. 203.
 22) T. J. Lesvesque and H. G. McDougall, "Service Problem and Recovery Strategies," *Canadian Journal of Administrative Science* Vol. 17 No. 1, pp. 20-37.
 23) Richard L. Oliver, "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings," *Journal of Retailing* Vol. 57 (1981), pp. 25-48.
 24) 김두영, "고객 불만처리 서비스가 소비자 재구매의도에 미치는 영향에 관한 연구" (서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문, 2008), p. 8.
 25) Richard L. Oliver, "A Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research* Vol. 17 (1980), p. 460.
 26) Robert A. Westbrook, "Interpersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products," *Journal of Consumer Research* Vol. 7 (1980), p. 63.
 27) 이유재, "고객만족형성과정의 제품과 서비스 간 차이에 관한 연구," *소비자학연구* 8권 1호 (1997), p. 107.
 28) 이학식, "태도연구에 대한 비평적 검토와 미래 연구 방향," *소비자학연구* 11권 2호 (2000), p. 57.
 29) Jr. G. A. Churchill and C. Surprenant, "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction," *Journal of Marketing Research* Vol. 19 (1982), pp. 491-594.

기대와 기대-불일치의 관계에서 기대-불일치에 대해 일정한 허용범위를 정하여 불일치의 정도가 크면 부정적 불일치를 경험하게 되고, 불만족하게 되지만 불일치의 정도가 허용범위 내에 들면 오히려 긍정적 불일치로 받아들여 만족하게 된다고 하였다. 이와 같이 서비스 회복 기대와 기대 불일치 간의 관계에 대해서는 다양한 시각의 연구가 진행되어 왔다.

4. 서비스 회복과 지각된 공정성

서비스 회복이란 제공된 제품과 서비스가 소비자 기대를 만족시키지 못한 기업이 불만족한 고객을 만족상태로 되돌리는 과정을 말한다³¹⁾.

소비자가 서비스 회복을 경험한 경우, 서비스 실패를 경험하지 않고 서비스에 만족한 경우보다도 서비스 기업에 대해 더 좋은 이미지를 형성할 수 있으며, 해당 기업에 대해 더욱 만족하고 애호도를 가지며 호의적인 구전 활동을 하게 된다³²⁾.

즉 고객이 서비스 실패를 경험하고 기업이 이에 대해 적절한 노력을 취하여 서비스 회복을 달성하면 고객이 기업에 대해 만족함과 동시에 지속적인 관계를 유지하여 재구매나 호의적인 구전 등의 긍정적인 구매 후 행동을 하게 하는데 중요한 역할을 한다는 것이다. 사실상 신규 고객을 확보하는데 드는 기업의 비용이 기존 고객의 유지에 드는 비용의 5~7배에 해당하므로 신규 고객 확보를 위한 마케팅

비용의 약 20% 미만으로도 충분히 기존의 고객을 유지할 수 있기 때문에 기업의 서비스 회복은 기존 고객의 관계 유지에 중요한 기회를 제공한다³³⁾.

서비스 실패에 대한 기업의 서비스 회복 노력을 경험하는 과정에서 소비자가 지각하는 서비스 공정성은 기업의 서비스 회복과 고객의 서비스 회복 평가 간의 상관관계를 설명하는 이론이다³⁴⁾. 다수의 선행 연구에서 서비스 회복과정에서 고객이 인지하는 서비스 공정성은 불만족이나 문제를 해결하기 위해 고객이 투자한 비용(시간, 노력, 재화 등)에 대한 고객의 지각된 산출물 정도로 정의되며, 분배 공정성(distributive justice)과 절차적 공정성(procedural justice), 상호작용적 공정성(interactional justice)로 구성된다^{35~37)}. 여기서 분배 공정성은 쌍방이 서로 교환하는 자원을 분배하는데 있어서 투입과 산출의 비율이 형평성을 이루는 상태를 말하며, 고객이 서비스 실패를 경험하면 자신이 투자한 비용에 대해 기업측이 제공하는 보상(할인, 쿠폰, 부가서비스 제공 등), 수리, 교환, 반품, 사과 등에 대한 평가를 말한다³⁸⁾. 절차적 공정성은 최종 성과가 실행되는 과정에 대한 평가로 주문 후 서비스가 실행된 시간이 적절했는지, 서비스 절차가 고객이 받기에 편리한 곳에서 이루어졌는지 등 서비스 회복 과정에서 사용된 규정이나 시스템 또는 과정에 대해 느끼는 공정성을 말한다^{39,40)}. 마지막으로 상호작용 공정성은 서비스 회복의 과정에서

30) R. Anderson, B. MacKenzie Scott and W. O. Richard, "A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction," *Journal of Marketing* Vol. July (1996), pp. 15-32.

31) C. R. Bell and E. Zemke, "Service Breakdown: The Road to Recovery," *Management Review* Vol. October (1987), p. 32.

32) Hart, op. cit., p. 156.

33) O. Harari, "Thank Heaven for Complainers," *Management Review* Vol. January (1992), p. 59.

34) 장형섭, op. cit., p. 10.

35) G. J. Blodgett, L. K. Wakefield and H. J. Barnes, "The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior," *Journal of Service Marketing* Vol. 9 No. 4 (1995), p. 31.

36) C. Goodwin and I. Ross, "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Research* Vol. 25 (1992), p. 150.

37) A. K. Smith, N. B. Ruth and J. Wagner, "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research* Vol. 36 No. August (1999), p. 360.

38) S. S. Tax and S. W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure," *Sloan Management Review* Vol. 40 No. 1 (1998), pp. 75-88.

39) 정현영, "서비스 회복이 고객만족과 행동의도에 미치는 영향에 관한 연구" (청주대학교 대학원 박사학위논문, 2000), p. 9.

40) J. Greenberg and L. M. Clire, "Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspectives on Pay Fairness," *Labor Law Journal* Vol. 41 (1990), pp. 581-586.

고객들이 기업의 종업원에게 인간적인 상호관계에서 공정하게 대접받았는가에 대한 평가를 말한다⁴¹⁾.

Goodwin과 Ross⁴²⁾는 서비스 회복 공정성을 과정적, 상호작용적, 분배적 공정성 등으로 구분하여 회복과정에서 긍정적 결과(결과적 공정성)를 주었을 때는 과정적, 상호작용적 공정성이 전반적인 공정함과 만족에 대한 인식을 증가시켰으나, 부정적 결과를 주었을 때는 공정함에 대한 인식과 만족도를 떨어뜨릴 수 있다고 하였다. 또한 Blodgett⁴³⁾은 불만 고객이 지각하는 공정성이 부정적 구전이나 이탈 등에 영향을 미치며, 동시에 성공적인 회복에 대한 가능성, 불평 행동에 대한 태도, 제품의 중요성, 통계가능성의 요인에 대한 영향이 있다고 설명했다. 즉, 고객은 자신들의 불평에 대한 공정한 처리 정도로 불평처리를 평가하고, 이를 바탕으로 사후행동을 결정한다는 것이다. 여기에서 고객에게 불평의 기회를 주는 것은 과정적, 상호작용적 공정성 수준을 높여 만족수준도 높아진다고 설명하고 있다.

Tax와 Brown⁴⁴⁾은 과정적, 상호작용적, 결과적 공정성 모두 고객의 만족과 긍정적 연관성을 가지고 있으며, 고객의 과거 경험에 따라 실패 경험 이전의 관계가 좋을수록 실패로 인한 불만의 정도는 작다고 하였다.

5. 고객 만족 및 충성도

고객 만족은 제품과 서비스를 이용하고 고객이 느끼는 누적된 경험 결과로부터 사전에 갖고 있던 기대감이 충족된 정도로 정의할 수 있으며, 만족한 고객은 사후에 두 가지 차원의 긍정적인 구매 행위

를 하는데, 첫 번째는 재구매 행위이며, 두 번째는 타인에게 긍정적인 구전을 하는 행위이다⁴⁵⁾. 서비스 회복에 대한 고객의 만족은 주로 기대 불일치, 지각된 성과 등의 이론 하에서 연구되어 왔으며, Oliver⁴⁶⁾는 고객들은 제품이나 서비스를 구매하기 전에 제품이나 서비스의 성능에 대해 사전 기대를 형성하게 되고, 구매 후 사용에 의해 실제 성과를 파악해서 실제 성과가 기대보다 높으면 정(+)의 불일치가 발생하여 만족을 유발하고, 반대로 실제 성과가 기대보다 낮으면 부(-)의 불일치가 발생하여 불만족을 유발하며, 고객 만족은 재구매 의도의 선행요인이 된다고 하였다. 따라서 기업이 고객을 만족시킨다는 것은 치열한 경쟁의 상황에서 신규 고객을 확보하는 것보다 적은 비용으로 기존고객의 재구매를 일으켜 매출 및 이익의 극대화를 실현시키고, 더 나아가 충성고객들의 구전으로 추가비용 없이 신규 고객을 창출하는 효과를 거둘 수 있는 것이다.

한편, 고객 충성도를 대상을 지속적으로 구매하는 소비자들의 행동과 기업에 대해 소비자가 지니는 호의적인 태도⁴⁷⁾라고 정의했을 때 고객 만족은 기업과 소비자의 관계를 지속시키고, 고객 충성도를 이끄는 핵심이 된다고 할 것이다. 서비스 회복에 있어서 고객 충성도를 연구한 Kelly⁴⁸⁾는 서비스 실패는 주로 보상을 통해 회복되며, 적절한 보상은 고객 만족과 충성도를 증가시킨다고 하였고, Levesque와 McDougall⁴⁹⁾은 지원 또는 보상이 사과만 할 때보다 충성도를 높였으며 지원과 보상을 함께 제공할 때 가장 효과가 높다고 하였다. Muller⁵⁰⁾의 연구에서도 다양한 서비스 실패 유형에 따라 보상, 수정, 사과, 무조치 등의 회복 전략을 실시한 결과, 적

41) G. J. Blodgett, op. cit., p. 35.

42) C. Goodwin and I. Ross, op. cit., p. 150.

43) G. J. Blodgett, op. cit., p. 35.

44) S. S. Tax and S. W. Brown, op. cit., p. 77.

45) V. A. Zeithaml, L. B. Leonard and A. Parasuraman, op. cit., p. 3.

46) Richard L. Oliver, op. cit., p. 467.

47) R. A. Jr. Ping, "Voice Business-to-Business Relationships," *Journal of Retailing* Vol. 73 No. 2 (1997), p. 261.

48) S. W. Kelly and N. A. Davis, op. cit., p. 52.

49) T. J. Levesque and H. G. McDougall, op. cit., pp. 20-37.

50) R. D. Muller, A. P. R. Mack and R. McMullan, "Service in the Restaurant Industry," *International Journal of Hospitality Management* Vol. 22 No. 4 (2003), pp. 395-418.

극적인 회복 노력이 고객의 충성도에 긍정적인 영향을 미치고, 그 중 보상의 영향력이 가장 높은 것으로 나타났다. 이상의 선행 연구를 종합하면 소비자는 서비스 실패를 경험했을 때 기업이 적극적으로 회복 노력을 수행하고, 이에 만족하게 되면 재구매 의도와 긍정적 구전 등 충성도를 형성하게 된다고 하겠다.

III. 연구방법

1. 연구가설

본 연구에서는 패션제품 구매과정에서 서비스 실패를 경험한 고객이 기업의 서비스 회복 노력에 대해 갖는 기대와 실제로 제공된 서비스 회복 노력을 통한 성과간의 불일치와 지각된 공정성이 고객 만족과 충성도에 미치는 영향을 살펴보고자 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설 1. 패션 제품 소비자가 경험한 서비스 실패에 대해 기업이 제공하는 서비스 회복에 대한

기대가 클수록 기대-성과 불일치는 클 것이다.

연구가설 2. 패션 제품 소비자가 경험한 서비스 실패의 심각성이 높을수록 서비스 회복 만족도와 충성도는 낮을 것이다.

연구가설 3. 서비스 실패 회복에 대한 기대-성과의 긍정적 불일치가 높을수록 서비스 회복에 대한 고객 만족도와 충성도는 높을 것이다.

연구가설 4. 지각된 공정성(과정적, 상호작용적, 분배적 공정성)이 높을수록 서비스 회복에 대한 고객 만족도와 충성도는 높을 것이다.

2. 측정도구

본 연구의 목적을 달성하기 위해 <표 1>과 같이 문헌연구를 토대로 설문문항을 마련하였으며, 인구통계적 특성 7문항과 함께 총 41문항을 정하였다. 문항은 두 부분으로 나누어 서비스 실패를 경험한 소비자가 서비스 실패가 회복되기 전에 느꼈던 서비스 실패에 대한 심각성과 서비스 실패에 대한 회복 기대 수준을 묻는 part 1과 기업이 서비스 회복

<표 1> 설문 문항의 구성

	측정변수	문항	문항수	선행 연구
Part 1	서비스 회복 기대	브랜드에 대한 기대	3	강미라 ⁵¹⁾ , Miller ⁵²⁾
		매장에 대한 기대		
		직원에 대한 기대		
Part 1	실패의 심각성	심각한 문제	3	강미라 ⁵³⁾ , Kelly ⁵⁴⁾
		긴급한 문제		
		불편함		
Part 2	기대-성과 불일치	경제적 보상 기대 불일치	6	이학식 ⁵⁵⁾ , Blodgett ⁵⁶⁾
		교환, 환불 기대 불일치		
		정중한 사과 기대 불일치		
		실패 원인 해명 기대 불일치		
		진심어린 위로 기대 불일치		
		추가적인 보상 기대 불일치		

51) 강미라, “서비스 회복 기대와 수행이 회복 성과에 미치는 영향에 관한 연구” (서강대학교 경영대학원 박사학위논문, 2008). p. 80.

52) Janis L. Miller, W. Craighead. Christopher and R. K. Kirk, op. cit., p. 398.

53) 강미라, op. cit., p. 80.

54) S. W. Kelly and N. A. Davis, op. cit., p. 54.

55) 이학식, op. cit., p. 57.

56) G. J. Blodgett, L. K. Wakefield and H. J. Barnes, op. cit., p. 40.

<표 1> 계속

	측정변수	문항	문항수	선행 연구	
Part 2	지각된 공정성	상호작용 공정성	직원 예의	4	장형섭 ⁵⁷⁾ , Hoffman ⁵⁸⁾
			경청		
			공감		
			성의		
		분배적 공정성	적절한 심리적 보상	4	
			적절한 경제적 보상		
			추가적 심리적 보상		
	추가적 경제적 보상				
	과정적 공정성	신속한 처리	4		
		공정한 정책			
		시스템 마련			
		융통성 및 정책 반영			
서비스 회복 만족도	감정적 애착	5	장형섭 ⁵⁹⁾ , Muller ⁶⁰⁾		
	친밀감				
	믿음				
	신뢰				
	만족				
고객 충성도	자발적 구전	5	Kelly ⁶¹⁾ , Oliver ⁶²⁾		
	추천				
	구매의사				
	재구매 의도				
	교차구매 의도				

노력을 시행한 이후 기대-성과의 일치 여부와 지각된 공정성을 통해 만족도 및 충성도를 형성하게 되었는지를 묻는 part 2로 구성하였다. 각 설문문항들은 5점 Likert 척도(1=매우 그렇지 않다; 5=매우 그렇다)를 이용하여 작성되었다.

3. 자료수집 및 분석

본 연구는 2009년 8~9월 중에 설문조사를 실시하였으며, 패션 제품을 구매하는 과정에서 서비스

실패와 회복을 경험한 적이 있는 소비자를 대상으로 하였으며, 서비스 실패는 장영혜와 박명호⁶³⁾의 분류를 활용하였다. 서울시에 거주하는 20~40대 남녀 소비자(남성 30.6%, 여성 69.4%)에게 총 400부를 배포하여 379부가 최종분석에 사용되었다. 이들의 연령 분포를 보면 20대가 40.7%, 30대가 38.5%, 40대가 20.8%로 20대가 가장 많았으며, 패션 제품을 구매한 장소는 백화점 23.2%, 대리점 30.1%, 인터넷 46.2%, 기타 5%였다. 패션 제품에 대한 월 평균

57) 장형섭, *op. cit.*, p. 4.

58) K. D. Hoffman, W. Scott and M. Holly, *op. cit.*, p. 60.

59) 장형섭, *op. cit.*, p. 4.

60) R. D. Muller, A. P. R. Mack and R. McMullan, *op. cit.*, p. 463.

61) S. W. Kelly and N. A. Davis, *op. cit.*, p. 52.

62) Richard L. Oliver, *op. cit.*, p. 27.

63) 장영혜, 박명호, *op. cit.*, p. 150.

〈표 2〉 변수의 조작적 정의

측정변수	조작적 정의	
서비스 회복 기대	서비스 실패를 경험한 고객이 서비스 회복 노력에 대해 예상하는 회복 성과 수준	
실패의 심각성	고객에게 끼친 피해의 심각성, 서비스의 필요도의 긴급성, 서비스가 실패해서 느끼는 불편함의 크기를 의미	
기대-성과 불일치	기대-성과 불일치는 사전 기대와 지각된 성과와의 차이에 관한 내용으로 성과와 기대를 같은 수준에서 지각하는 단순일치와 성과가 기대보다 높은 긍정적 불일치, 성과가 기대보다 낮은 부정적 불일치가 있음	
지각된 공정성	상호 작용적 공정성	문제 해결을 위해 기업과 소비자 간에 이루어지는 정보교환의 원활성
	분배적 공정성	기업이 서비스 회복의 결과로 제시하는 환불, 교환, 가격 할인, 수리, 사죄 등
	과정적 공정성	서비스 회복 노력이 얼마나 신속하고 공정하게 이루어졌으며, 서비스 회복을 위한 시스템 존재 유무를 의미
서비스 회복 만족도	기업의 회복 노력을 통해 기업에 대해 감정적 애착과 친밀감, 믿음, 신뢰를 회복하는 것	
고객 충성도	서비스 회복을 통해 구전이나 추천 활동, 구매, 재구매 의사를 가지게 되는 것	

지출비는 5~10만 원이 50.7%로 가장 많았고, 10만 원 이상이 36.4%, 기타 13.9%로 나타났으며, 월 평균 수입은 300~500만 원 미만인 35.1%, 100~300만 원 미만인 27.2%, 500~1,000만 원 미만은 17.4%, 그밖에 100만 원 미만이 13.2%, 1,000만 원 이상이 7.1%로 나타났다. 서비스 실패 경험에 대한 요인으로 는 제품 불량인 48.3%로 가장 많았고, 배송 또는 주문 약속 이행 실패가 21.9%, 종업원의 불친절이 19.0%, 결제에 관한 불만족이 7.4%, 매장 시설의 불만족이 2.1%, 기타 1.3%로 나타났다.

본 연구를 위한 자료의 분석은 SPSS 12.0을 이용하여 기술통계와 요인분석, 상관관계분석 및 신뢰도 분석을 시행하였고, 각 변수 간 영향력은 회귀분석을 통해 확인하였다.

4. 변수의 조작적 정의

연구에 사용된 변수는 〈표 2〉와 같이 정의될 수 있다.

IV. 결과 및 분석

1. 측정도구의 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서 사용된 변수에 대한 신뢰도와 타당도를 파악하기 위해 확인요인분석을 실시한 결과는 〈표 3〉과 같다. 총 41문항으로 이루어진 설문

〈표 3〉 측정변수의 신뢰도 분석 결과

측정변수	문항수	Cronbach's α	
서비스 회복 기대	3	0.829	
실패의 심각성	3	0.874	
기대-성과 불일치	6	0.898	
지각된 공정성	상호 작용적 공정성	4	0.912
	분배적 공정성	4	0.937
	과정적 공정성	4	0.920
서비스 회복 만족도	5	0.947	
고객 충성도	5	0.910	

측정변수 Cronbach's α 는 0.8 이상의 매우 높은 신뢰도 값으로 문항의 오류로 인한 문제는 없다고 볼 수 있다.

2. 서비스 회복 기대가 기대-성과 불일치에 미치는 영향

연구가설 1을 검증하기 위해 서비스 회복 기대 변수를 독립변수로 하고, 기대-성과 불일치를 종속 변수로 하는 회귀분석을 실시하였다.

서비스 회복 기대가 전반적인 고객의 서비스 회복에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과는 〈표 4〉와 같다. 분석결과 서비스 회복을 59.3%로 설명하며, F값은 48.32로($p < 0.001$) 연구가설 1은 지지되었다.

<표 4> 서비스 회복 기대가 기대-성과 불일치에 미치는 영향 분석

독립변인	종속변인	표준화계수	표준오차	t값	지표값
서비스 회복 기대	기대-성과 불일치	0.613	0.080	5.278***	R ² =0.593 F=48.32

***p<0.001.

서비스 회복 기대요인이 기대-성과 불일치에 정(+)의 영향을 미쳤다는 것은 소비자가 서비스 실패를 경험한 후 서비스 실패에 대한 회복을 기대함에 있어서 해당 기업의 회복 노력이 충실하고 회복에 대한 약속이 이행될 것이라고 기대하는 소비자들이수록 자신이 기대한 것보다 성과가 더 컸다고 인지했다는 것을 의미한다. 이는 기대와 관련된 심리적 메커니즘 중 소비자들이 자신의 기대에 미치지 못하는 성과를 얻었더라도 인지부조화를 방지 혹은 감소하기 위해 노력한다는 동화효과(assimilation effect)로 이러한 현상을 설명하는 선행 연구^{64,65)} 및 Anderson⁶⁶⁾과 Churchill⁶⁷⁾의 결과와 일치한다. 그러므로 기업은 서비스에 실패한 경우, 기업의 서비스 노력이 적절할 것이며, 소비자의 손해를 충분히 회복시켜줄 것이라는 기대를 심어주는 것이 필요할 것이다.

3. 실패의 심각성이 소비자의 서비스 회복 만족도와 충성도에 미치는 영향

연구 가설 2의 검증을 위해 실패의 심각성이 서비스 회복에 대한 소비자 만족도와 충성도에 미치는 영향을 살펴보았다.

분석결과는 <표 5>와 같다. 실패의 심각성은 실

패의 회복 만족도와 충성도에 음(-)의 영향을 미친 것으로 나타나 연구 가설 2를 지지하였으며, 이는 서비스 실패의 규모(시간 및 재정적 손실과 서비스 실패의 심각성 정도)가 크다고 느낀 고객일수록, 실패한 서비스가 자신에게 긴급한 문제였을수록 그리고 서비스 실패로 인해 경험한 불편이 컸던 소비자였을수록 서비스 회복이 어렵다는 것을 나타낸다. 그러므로 기업은 소비자의 서비스 실패의 심각성이 클수록 고객이 입은 손실 그 이상을 추가적으로 보상할 수 있도록 더욱 많은 자원(경제적, 심리적 보상 등)을 투입할 수 있는 제도적 장치를 마련해야 할 것이다.

4. 기대-성과 불일치가 소비자의 서비스 회복 만족도와 충성도에 미치는 영향

<표 6>은 서비스 실패 회복에 대한 기대-성과 불일치가 소비자의 서비스 회복 만족도와 충성도에 미치는 영향을 알아보기 위한 연구가설 3을 검증하기 위해 회귀 분석을 실시한 결과이다.

<표 6>에서 나타난 바와 같이 만족도에 대한 결정계수 R²은 0.451로 45.1%의 설명력을 보이며, 충성도에 대한 결정계수 R²은 0.382로 38.2%의 설명력을 보였다. 분석에서 기대-성과에 대한 긍정적 불

<표 5> 실패의 심각성이 만족도와 충성도에 미치는 영향 분석

독립변인	종속변인	표준화계수	표준오차	t값	지표값
실패의 심각성	만족도	-0.224	0.035	-5.847***	R ² =0.402, F=65.46
	충성도	-0.347	0.055	-6.470***	R ² =0.432, F=73.34

***p<0.001

64) 광동성, 김규동, “소비자 만족 형성과정에 영향을 미치는 상황변수에 관한 연구: 고관여시 제품평가용이성의 개념을 중심으로,” *마케팅연구* 12권 1호 (1997), p. 204.

65) 이학식, 임지훈, “소비관련, 감정, 만족, 그리고 제품태도간의 구조적 관계,” *경영학연구* 30권 4호 (2001), pp. 1115-1142.

66) R. Anderson, B. MacKenzie Scott and W. Richard, op. cit., p. 30.

67) Jr. G. A. Churchill and C. Surprenant, op. cit., p. 494.

〈표 6〉 기대-성과 불일치의 만족도와 충성도에 미치는 영향 분석

독립변인	종속변인	표준화계수	표준오차	t값	지표값
기대-성과 불일치	만족도	0.217	0.041	0.4866***	$R^2=0.451, F=121.24$
	충성도	0.192	0.048	0.4342***	$R^2=0.382, F=58.53$

*** $p<0.001$

일치가 높을수록 만족도와 충성도가 높아지는 것으로 나타나 연구가설 3도 지지되었다. 이 연구결과는 소비자가 서비스 실패를 경험했다고 하더라도 기대-성과의 과정에서 자신이 기대했던 것보다 충분히 보상받았다고 여기면 만족도와 충성도가 형성됨을 의미한다. 특히 충성도의 항목에는 소비자 자신의 재구매와 교차구매 의도만이 아니라 타인에 대한 추천과 구전까지 포함되어 있으므로 서비스 실패가 기업에게 있어 오히려 기회가 될 수 있음을 시사한다.

5. 지각된 공정성이 소비자의 서비스 회복 만족도와 충성도에 미치는 영향

〈표 7〉은 지각된 공정성이 소비자의 서비스 회복 만족도와 충성도에 미치는 영향을 알아보기 위한 연구가설 4를 검증하기 위해 회귀 분석을 실시한 결과이다.

이상에서 서비스 회복에 있어 소비자가 지각하

는 공정성은 세 가지 요인 모두가 고객 만족도에 유의한 영향을 미쳤으며, 이는 장형섭⁶⁸⁾, 주성래⁶⁹⁾, Goodwin과 Ross⁷⁰⁾의 연구결과와 일치하였다. 서비스 회복에 있어 소비자가 지각하는 공정성이 충성도에 미치는 영향을 살펴 본 결과, 연구가설 4는 부분적으로 지지되었으며, 분배 공정성과 상호작용 공정성이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 고순화⁷¹⁾의 연구와 일치했다.

이는 서비스 공정성을 높이 지각하는 고객일수록 서비스에 대한 회복 만족도가 높고, 이로 인해 재구매와 구전 등의 충성도를 형성한다는 것을 의미한다. 특히 분배 공정성이 서비스 실패에 대한 회복 만족에 가장 큰 영향을 미쳤다는 것은 서비스 실패를 경험한 고객은 서비스 회복 과정에서의 절차나 시스템, 직원의 태도와 행동보다는 직접적이며, 공정한 보상이나 진심어린 사과 또는 교환 및 반품과 같이 실질적인 처리를 더욱 중요하게 여긴다는 것이다. 하지만 상호작용과 과정의 공정성 또한 인

〈표 7〉 지각된 공정성이 만족도와 충성도에 미치는 영향 분석

독립변인	종속	표준화계수	표준오차	t값	지표값
분배공정성	만족도	0.543	0.036	13.638***	$R^2=0.680$ $F=265.24$
상호작용공정성		0.224	0.035	5.640***	
과정공정성		0.169	0.037	4.198***	
분배공정성	충성도	0.443	0.057	7.990***	$R^2=0.592$ $F=142.29$
상호작용공정성		0.170	0.054	3.130**	
과정공정성		0.057	0.055	1.010	

** $p<0.01$, *** $p<0.001$.

68) 장형섭, op. cit., p. 31.

69) 주성래, 정명선, “인터넷 패션쇼핑몰 서비스회복과정의 지각된 상호작용성과 서비스 공정성이 불평처리 만족 및 충성도에 미치는 영향,” 복식문화연구 15권 6호 (2007), p. 1023.

70) C. Goodwin and I. Ross, op. cit., pp. 149.

71) 고순화, “의류제품에 대한 서비스 회복 경험이 고객만족과 행동의도에 미치는 영향” (충남대학교 대학원 박사학위 논문, 2003), p. 50.

식하고 있음을 감안할 때 서비스 실패를 경험한 고객에게 서비스 실패를 회복하여 고객 만족을 이끌기 위해서는 물질적 보상 외에도 고객이 불만을 충분히 토로할 수 있고, 기업과 직원은 이를 충분히 수용하며, 적절한 절차를 통해 불만을 해소시킬 수 있도록 해야겠다. 하지만 충성도 형성에 있어 과정적 공정성만은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 연구결과는 소비자가 서비스 회복 과정에서 실질적으로 보상을 충분히 받았다고 여긴다면 보상과정의 절차나 시스템의 유무가 충성도 형성에는 큰 영향을 미치지 않음을 말해준다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 최근 패션 업체들이 서비스에 대한 관심을 가지고 마케팅 노력을 집중하고 있으므로 서비스 실패를 통한 고객 만족과 충성도 형성을 위한 전략적 방안을 마련하기 위한 기초 자료를 마련해 보고자 하였다. 이를 위해 서비스 회복에 대한 기대와 기대-성과 및 고객의 지각된 공정성이 고객 만족과 충성도에 미치는 영향을 살펴본 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 패션 제품 구매과정에서 고객이 경험한 서비스 실패에 대해 회복될 것이라고 기대하는 소비자일수록 기대-성과 불일치가 높게 형성되었다.

둘째, 소비자가 경험한 서비스 실패의 심각성이 높을수록 서비스 회복 만족도와 충성도는 떨어지는 것으로 나타났다.

셋째, 서비스 실패 회복에 대한 기대-성과 불일치가 소비자 만족도와 충성도에 미치는 영향을 살펴본 결과, 기대-성과에 긍정적 불일치를 보인 고객일수록 만족도와 충성도를 형성하는 것으로 나타났다.

넷째, 서비스 실패 회복과정에서 지각한 공정성을 분배의 공정성, 상호작용적 공정성, 과정적 공정성으로 나누고, 이들이 고객 만족에 미치는 영향을 살펴본 결과, 3가지 공정성의 차원이 모두 고객 만족에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 고객의 재구매 및 긍정적 구전 의도 등 충성도에 미치는 영향을 살펴본 결과는 분배의 공정성과 상호작용적 공정성은 고객 충성도 형성에 영향을 미쳤으나, 과정적 공정

성은 영향력이 없음을 보였다.

이상의 연구결과를 통한 시사점과 제안점은 다음과 같다.

첫째, 지금까지의 서비스에 대한 연구들은 서비스 만족과 구매 및 충성도에 관한 연구가 대부분이었으며, 패션 기업의 서비스 실패와 회복에 대한 연구는 거의 이루어지고 있지 않았다. 더구나 서비스 실패와 회복관계를 기대 불일치의 개념으로 연구한 것은 전무하다. 그러므로 본 연구는 서비스 실패에 대한 회복의 과정에서 기대 불일치와 지각된 공정성이 만족과 충성도에 미치는 영향을 선도적으로 살펴보았다는 점에서 학문적 의의가 있을 것이다.

둘째, 소비자의 서비스 회복에 대한 기대가 클수록 회복 결과에 대한 소비자의 만족이 오히려 커진다는 연구결과는 패션기업이 부득이한 실패를 행한 경우 신속한 조치를 통해 소비자에게 자신이 경험한 실패가 반드시 회복될 것이라는 기대를 갖게 해야 한다.

셋째, 서비스 실패의 심각성이 클수록 고객의 만족도와 충성도 형성은 어렵다. 다시 말해 자신이 서비스 실패로 입은 손실의 규모가 크고 불편함이 컸으며, 사안이 매우 긴급한 일이었다고 생각하는 고객일수록 기업이 서비스 실패를 회복하기가 매우 어렵다는 것을 의미한다. 실패의 심각성이 큰 고객에게 만족도와 충성도를 높일 수 있는 방법은 그들이 서비스 회복에 기대한 성과 그 이상의 추가적인 보상을 제공함으로써 자신이 입은 피해가 충분히 보상받았다고 인지하도록 해야 하며, 회복의 과정에서 심리적으로 진심어린 위로와 공감을 해주고, 실패 원인에 대한 충분한 설명을 제공함으로써 서비스 실패가 반복되지 않을 것이라는 확신을 주어야 한다.

넷째, 서비스산업이 발달하면서 소비자의 만족을 구하는 것은 점차 어려워지고 있다. 고객은 자신이 기대한 만큼의 성과로는 만족하지 않으며, 기대 이상의 무언가가 제공되었을 때 비로소 만족하게 된다는 것을 연구결과가 보여주고 있다. 소비자 만족과 충성도를 형성하기 위해서는 무엇보다 서비스 실패를 경험하지 않는 것이 우선되어야 하겠지만 실패를 경험하게 했다면 기업은 실패에 대한

올바른 수정에 그치지 않고 추가적인 보상이나 심리적인 위로를 충분하게 제공함으로써 소비자가 자신이 기대한 이상의 성과를 얻었다고 인식하도록 해야 한다.

다섯째, 소비자의 서비스 실패를 회복하는 방법적인 면에서 공정한 절차와 상호작용적인 교감의 중요성을 간과해서는 안된다. 지각된 공정성이 고객 만족과 충성도에 미치는 영향에서 알 수 있었던 분배의 공정성 즉, 보상물(경제적, 심리적)이 소비자에게 가장 큰 영향을 미치는 것은 했지만 신속하고 적절한 방법과 절차의 유무와 진심어린 사과 및 공감 역시 충성도 형성에 지대한 영향을 미치고 있음을 놓쳐서는 안된다. 이를 위해 우선적으로 적절한 해결을 가능케 하는 서비스 회복 시스템을 갖추어 고객이 기대한 서비스 회복 노력이 진행되고 있는 과정을 지속적으로 알리고 고객의 이해를 확인해야 하며, 직접 직원은 공손하게 고객의 불만을 공감하는 태도로 응대하고 원칙만을 강조하는 수동적 해결이 아니라 고객이 결과적으로 충분한 보상과 정당한 대우를 받았다고 여길 수 있도록 적극적이며 성의있는 대응을 해야 할 것이다.

여섯째, 이상을 바탕으로 패션 기업은 고객 점점에서 언제 어디서든 발생할 수 있는 서비스 실패에 대해 신속하게 대응하고 적절한 회복 노력을 통해 고객이 최대한 만족할 수 있도록 체계적이고 정형화된 서비스 매뉴얼 및 시스템을 개발하여야 할 것이다.

본 연구의 결과는 패션 기업에서 서비스 실패를 회복하는 과정에서 고객의 만족도 및 충성도를 형성하기 위한 시스템 마련과 전략 수립에 필요한 기초자료로 이용될 수 있을 것이다. 그러나 본 연구가 가지는 한계점은 분석대상을 20~40대의 패션 제품 구매과정에서 서비스 실패를 경험한 서울시 거주자로 한정된 것으로 분석 결과를 일반화하는데 신중을 기해야 할 것이며, 기대-성과 불일치를 측정하는 도구로 5점 리커트 척도를 이용함으로써 성과의 불일치와의 관계 유무 정도를 파악하였을 뿐 방향성에 대한 연구가 자세히 이루어지지 못한 점이 한계점이 될 수 있다. 또한 본 연구에서 사용된 서비스 회복에 대한 기대 요인 외에도 기대-성과 불일치와 소비자의 지각된 공정성에 미치는 요

인들이 있을 수 있다는 점에서 서비스 회복과 고객 만족 및 충성도에 관련한 보다 다양한 후속 연구가 이루어져야 할 것으로 생각된다.

참고문헌

- 강미라 (2008). “서비스 회복 기대와 수행이 회복 성과에 미치는 영향에 관한 연구.” 서강대학교 경영대학원 박사학위논문.
- 고순화 (2003). “의류제품에 대한 서비스 회복 경험 이 고객 만족과 행동의도에 미치는 영향.” 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 곽동성, 김규동 (1997). “소비자 만족 형성과정에 영향을 미치는 상황변수에 관한 연구: 고관여 시 제품평가용이성의 개념을 중심으로.” *마케팅연구* 12권 1호.
- 김두영 (2008). “고객 불만처리 서비스가 소비자 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구.” 서울 시립대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김지연 (2005). “패션상품 소비자의 관계해택지각 이 장기적 관계지향성에 미치는 영향.” 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 이유재 (1997). “고객 만족형성과정의 제품과 서비스 간 차이에 관한 연구.” *소비자학연구* 8권 1호.
- 이유재 (2009). *서비스 마케팅*. 서울: 학현사.
- 이학식 (2000). “태도연구에 대한 비평적 검토와 미래 연구 방향.” *소비자학연구* 11권 2호.
- 이학식, 임지훈 (2001). “소비관련, 감정, 만족, 그리고 제품태도간의 구조적 관계.” *경영학연구* 30권 4호.
- 장형섭, 안운석 (2007). “기업의 서비스 회복 노력에 대한 고객의 지각된 공정성과 구매 후 행동과의 관계.” *서비스경영학회지* 8권 1호.
- 정현영 (2000). “서비스 회복이 고객 만족과 행동의도에 미치는 영향에 관한 연구.” 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 주성래, 정명선 (2007). “인터넷 패션쇼핑몰 서비스 회복 과정의 지각된 상호작용성과 서비스 공정성이 불평처리 만족 및 충성도에 미치는 영향.” *복식문화연구* 15권 6호.

- 황복주 (2005). “서비스 회복 노력과 고객 만족 관계성에 따른 미용서비스 성공전략.” *서비스경영학회지* 6권 3호.
- Anderson, R., B. MacKenzie Scott and W. O. Richard (1996). “A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction.” *Journal of Marketing* Vol. July.
- Bell, C. R. and E. Zemke (1987). “Service Breakdown: The Road to Recovery.” *Management Review* Vol. October.
- Bitner, M. J., B. H. Booms and N. S. Tetreault (1990). “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents.” *Journal of Marketing* Vol. 54.
- Blodgett, G. J., L. K. Wakefield and H. J. Barnes (1995). “The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior.” *Journal of Service Marketing* Vol. 9, No. 4.
- Churchill, G. A. Jr. and C. Surprenant (1982). “An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction.” *Journal of Marketing Research* Vol. 19.
- Folks, S. V., S. Kolesky and L. J. Graham (1987). “A Field Study of Casual Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport.” *Journal of Consumer Research* Vol. 13.
- Goodwin, C. and I. Ross (1992). “Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions.” *Journal of Business Research* Vol. 25.
- Greenberg, J. and L. M. Clire (1990). “Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspectives on Pay Fairness.” *Labor Law Journal* Vol. 41.
- Harari, O. (1992). “Thank Heaven for Complainers.” *Management Review* Vol. January.
- Hart, C. W., L. J. Heskett and W. E. Sasser (1990). “The Profitable Art of Service.” *Sloan Management Review* Vol. 32 No. 1.
- Heskett, L. J. and A. L. Schlesinger (1991). “Bread-ing the Cycle of Failure in Service.” *Sloan Management Review* Vol. 32, No. 1.
- Hoffman, K. D., W. Scott and M. Holly (1995). “Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts.” *Journal of Service Marketing* Vol. 9, No. 2.
- Keaveney, S. M. (1995). “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study.” *Journal of Marketing* Vol. 59 No. April.
- Kelly, S. W. and N. A. Davis (1994). “Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery.” *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 22, No. 1.
- Levesque, T. J. and H. G. McDougall (2000). “Service Problem and Recovery Strategies.” *Canadian Journal of Administrative Science* Vol. 17 No. 1.
- Miller, J. L., W. Christopher Craighead, and R. K. Kirk (2000). “Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation.” *Journal of Operations Management* Vol. 18, No. 4.
- Muller, R. D., A. P. R. Mack and R. McMullan (2003). “Service in the Restaurant Industry.” *International Journal of Hospitality Management* Vol. 22, No. 4.
- Oliver, Richard L. (1980). “A Consequences of Satisfaction Decisions.” *Journal of Marketing Research* Vol. 17.
- Oliver, Richard L. (1981). “Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings.” *Journal of Retailing* Vol. 57.
- Ping, R. A. Jr. (1997). “Voice Business-to-Business Relationships.” *Journal of Retailing* Vol. 73, No. 2.
- Reichheld, F. and W. Sasser Jr. (1990). “Zero Defections: Quality Comes to Services.” *Harvard Business Review* Vol. 68.
- Smith, A. K. and R. N. Bolton (1998). “An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril?” *Journal of Service Research* Vol. 1, No. 1.
- Smith, A. K., N. B. Ruth and J. Wagner (1999). “A Model of Customer Satisfaction with Service

- Encounters Involving Failure and Recovery.” *Journal of Marketing Research* Vol. 36, No. August.
- Spreng, Richard A., D. Harrell Gibert and D. Mackoy Robert (1995). “Services Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions.” *Journal of Services Marketing* Vol. 9, No. 1.
- Tax, S. S. and S. W. Brown (1998). “Recovering and Learning from Service Failure.” *Sloan Management Review* Vol. 40, No. 1.
- Westbrook, Robert A. (1980). “Interpersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products.” *Journal of Consumer Research* Vol. 7.
- Zeithaml, V. A., L. B. Leonard and A. Parasuraman (1993). “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service.” *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 21.