

## 항공사의 서비스 실패 및 회복노력이 서비스 접점의 고객만족에 미치는 영향

김형순\* · 김립인\*

### The Effects of Service Failure and Recovery on Customer Satisfaction In the Airline Service Encounter

Hyoung-Soon Kim\* · Li-Yin Jin\*

#### □ Abstract □

This study will attempt to build an integrated model of the customer satisfaction process with service encounter in a comprehensive point of view including the expectancy-disconfirmation theory, justice theory, and attribution theory. In addition, this study will attempt to examine the influence of service failure-related variables and service recovery-related variables on customer satisfaction in the airline firms' service failure and recovery situation.

The results showed that the higher the controllability and severity of the failure, the more positive influence on expectancy of recovery and more negative influence on the recovery satisfaction increased. They also showed that the higher procedural recovery efforts and distributive/interactional recovery efforts, the more positive influence on perceived recovery performance and recovery satisfaction also increased. It was found that the recovery satisfaction with service encounter depended on the extent to which the customer's perception of recovery efforts confirmed the expectancy of recovery. Also it was found that perceived recovery performance has an effect on recovery satisfaction through the mediation of recovery disconfirmation indirectly as well as directly.

Keyword : Service Failure, Service Recovery, Customer Satisfaction, Justice Theory, Attribution Theory, Expectancy-disconfirmation Theory, Service Encounter

## 1. 서론

서비스는 물적 제품과는 달리 무형성, 비분리성, 이질성, 소멸성 등의 독특한 특성을 가지고 있기 때문에 실패할 가능성이 상대적으로 높다(Berry et al., 1991). 이러한 실패의 불가피성으로 인해 서비스 조직들은 서비스 실패의 원인규명을 통한 회복(recovery)의 필요성과 이에 따른 효과를 지각할 수 있다(Johnston, 1995). 물론 서비스 실패에 대한 회복이 고객과의 관계를 형성하는데 있어 항상 효과가 있는 것은 아닐 지라도 서비스 실패 문제를 인식하고 이를 해결함으로써 지속적으로 고객을 확보하고자 하는 서비스 기업들에게는 좋은 기회를 제공할 수 있다. 이와 같이 서비스 실패에 대한 회복은 고객 불만족을 고객만족으로 전환시키는 성공적인 도구로서 학자들과 서비스 관리자들에게 매우 중요한 관심사이다. 많은 서비스 마케팅 문헌들 역시 서비스 접점에서의 고객만족, 고객유지, 서비스 재구매 의도, 그리고 호의적인 구전의도와 관련해서 서비스 실패에 대한 회복의 중요성을 강조하고 있다(Hart et al., 1990; Zeithaml et al., 1996).

Mocollough et al.(2000)는 서비스 실패와 회복상황에서 회복불일치 개념을 도입하였으며, 기대불일치이론의 서비스 실패와 회복상황에서의 적용가능성을 제안하였다. 그러나 기대불일치이론은 비록 서비스 실패와 회복상황에서의 고객만족과정에 대한 설명으로서의 의의는 지니고 있지만 서비스 실패와 회복상황에서 세부적으로 어떠한 요인들이 고객의 회복에 대한 기대, 회복의 성과지각, 그리고 회복의 불일치 정도에 작용하여 만족에 기여하는가라는 문제점을 지니고 있다. 즉, 기대불일치이론의 접근은 회복의 기대수준, 지각된 회복성과 수준이 각각 어떠한 요인들에 의해 결정되는 것에 대하여 세부적으로 밝히지 않고 있다.

Goodwin and Ross(1992) 등 학자들은 서비스 실패와 회복상황에서의 고객만족에 대한 연구에 공정성이론의 접근을 시도하였으며 최근에 주류를 이루고 있다. 그러나 공정성이론의 적용은 서비스 회복

상황에서의 고객만족에 영향을 줄 수 있는 세부적인 요인들이 무엇인지에 대한 중요한 시사점을 제공하고 있지만 공정성의 측정과 관련하여 일반화될 수 없는 문제점을 지니고 있다. 즉, 서비스 회복노력에 대한 공정성 지각에 있어서 가장 중요한 원칙은 형평의 원리이다. 이는 고객이 서비스 회복성과를 평가함에 있어서 자신과 비슷한 상황의 고객이 받은 서비스 회복성과와 비교하거나, 과거의 경험을 기초로 하여 만족을 결정한다는 것이다. 그러나 현실적으로 볼 때 이러한 경우는 일반적이지 않다. 즉 비교대상이 될 수 있는 다른 고객을 접하지 못할 수도 있으며 또 과거에 유사한 경험을 하지 않은 상태에서 회복 서비스를 평가해야 하는 경우도 있다. 이러한 관점에서 본다면 서비스 회복 상황에서의 고객만족에 대한 설명으로는 기대불일치이론은 보다 일반적이다. 왜냐하면 유사한 서비스 회복 경험이 있는 고객이나 경험이 없는 고객 모두에게 공통적으로 적용될 수 있는 심리적 요인은 기대수준의 차이이기 때문이다. 이것은 이호정(2002)의 실증연구를 통해 확인되었으며 서비스 실패와 회복상황에 대해 설명하는 정도에 있어서 기대불일치 모형이 상대적으로 더 우수한 것으로 나타났다.

서비스산업의 여러 분야 중에서 항공서비스 산업의 경우 항공기라는 하드웨어(hardware)를 이용하여 설정된 항공노선을 비행하면서 승객을 친절히 모시고 안전하게 목적지까지 운송해주는 대가로 징수한 운임으로 수익을 얻는 영업활동을 수행하므로 서비스요인이 특히 중시되는 분야이다. 승객은 운송서비스를 구입하지만 그들이 목적지에 도착했을 때는 구매대가로 받는 유형재(有形材)는 아무 것도 없고 단지 비행 중에 경험한 안락함, 편안함, 친절상 등만을 간직하게 된다. 따라서 항공사의 주된 속성은 서비스이고, 이것을 보조하기 위해 항공기라는 유형재(有形材)를 이용하는 것이기 때문에 항공서비스는 무형성이 지배적인 서비스상품이라고 할 수 있다. 또한 정기적인 운항 스케줄상에서 제공되는 항공서비스는 해당 운항 편에서 모두 소화되지 않으면 판매기회는 상실되고 기회손실을 발생시키

는 재고 불가능성, 항공서비스를 구매 후 구매대가로 받는 유형재(有形材)란 아무 것도 없다는 소유권 비이전성, 서비스품질 측정의 곤란성 등 여러 특성 때문에 다른 서비스산업보다 실패가 쉽게 일어난다. 항공서비스에 있어서 갑작스런 기상악화나 정비문제 그리고 다른 기타 요소들로 많은 불규칙한 문제들이 가장 많이 일어나는 산업이라고 해도 과언이 아니므로 완벽한 프로그램을 구축하여도 항상 우수한 서비스 품질수준을 유지하는 것은 쉽지 않다. 따라서 항공서비스의 이러한 특성을 고려할 때 항공사로서는 타 서비스업종보다 실패가 쉽게 일어날 것이며 이에 따른 고객 불만을 해소하고 고객만족을 확보하기 위해 서비스실패에 대한 회복전략을 더욱 강조할 필요가 있다.

그러나 지난 20년 동안 서비스마케팅 분야의 연구는 대부분 서비스품질의 측정도구(SERVQUAL) 개발(Parasuraman et al. 1985), 서비스품질의 행동적 결과(Zeithaml et al, 1996) 및 서비스품질 인지와 고객만족간의 상관관계(Zeithaml et al, 1993) 등에 초점을 맞추어 행해져 왔다. 서비스 실패 및 회복에 관한 연구는 그 중요성에도 불구하고 상대적으로 관심을 받지 못했다. 서비스 실패와 회복에 관한 초기의 연구들은 대부분 그 유형을 분류하거나, 서비스 실패에 대한 회복이 고객만족에 미치는 영향을 지지해 주는 사례들을 제시하는 정도였다. 최근 들어 서비스 실패와 회복에 관한 대부분의 연구들은 기대불일치이론, 귀인이론 등과 같은 이론들을 이용하여 소비자의 불만족한 행동의 원인과 예측에 관련된 것을 다루고 있다. 또한 조직이론에서 많이 다루고 있는 공정성 이론을 서비스 실패와 회복에 적용하는 시도도 이루어지고 있다. 서비스 실패와 회복에 관한 기존연구들은 서비스 실패와 회복과정에 관한 고유의 이론 정립과 문제 제기적인 성격이 강하며, 이와 관련된 연구모형의 개발은 아직까지 매우 미흡한 실정이다. 특히, 대상기업을 호텔, 외식업체, 은행, 병원 등에 적용한 연구는 있으나 항공사를 대상으로 한 서비스 실패와 회복상황에서의 고객만족에 관한 연구는 국내에 거의 없는

실정이다.

따라서 본 연구에서는 항공서비스산업을 중심으로 서비스 실패와 회복상황에서의 고객만족과정을 보다 명확하고도 포괄적으로 설명하기 위해, 기대 불일치이론의 접근을 바탕으로 공정성 이론에서 제시된 여러 요인들을 회복성과 지각에 영향을 미치는 독립변수로 포함시키고, 서비스 실패의 심각성 지각과 실패에 대한 원인추론 등을 동시에 고려하여 서비스 실패와 회복이란 특수한 상황에서의 고객만족모형을 확장시키고자 한다. 즉, 위에서 언급한 두 가지 이론이 지니고 있는 각각의 기여점을 통합함으로써 포괄적인 고객만족모형을 도출하고 항공서비스 실패 및 회복노력이 서비스 접점의 고객만족에 미치는 영향을 파악하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 서비스 실패

서비스마케팅 학자들이 서비스 실패의 본질, 분류 및 원인 등에 대하여 많은 연구를 해왔으나, 서비스 실패에 대한 일치된 정의는 아직 내리지 않고 있다. 불일치 패러다임을 적용함에 있어, Bell and Zemke(1987)는 서비스 실패를 고객의 기대 이하로 심각하게 떨어지는 서비스 결과를 경험하는 것으로 정의하고 있으며, Gronroos(1988)는 서비스 실패를 소비자가 서비스를 구매하거나 소비할 때 그 서비스가 기대된 성과나 효용을 제공하지 못하는 경우라고 정의하고 있다. 유사하게 Parasuraman et al.(1991)과 Zeithaml et al.(1993)은 서비스 실패란 서비스 성과가 고객의 인지된 인내영역(perceived zone of tolerance)이하로 떨어진 상태라고 정의하고 있다. 인내영역이란 고객이 원하는 정도의 서비스와 적당하다고 생각되는 정도의 서비스 사이의 영역을 의미하며, 또한 적당하다고 생각되는 정도의 서비스란 고객이 예상하는 서비스를 의미한다. 따라서 고객이 예상한 서비스보다 못한 서비스를 제공받는 것은 바로 서비스 실패를 의미한다고

볼 수 있다.

또한 Heskette et al.(1990)는 소비자의 감성적인 차원에서 서비스 과정이나 결과에 대하여 서비스를 경험한 고객이 좋지 못한 감정을 갖는 것이 서비스 실패라고 정의하고 있으며 Johnston(1995)는 서비스 과정이나 결과에 있어서 무엇인가 잘못된 것(something wrong)을 서비스 실패라고 정의하고 있다. 이는 서비스 실패는 단지 서비스의 결과(성과)에서 일어나는 것이 아니고 서비스를 제공하는 과정에서 일어날 수 있으며 소비자의 인지적 차원과 감성적 차원에서 전반적으로 서비스 실패를 이해하여야 한다는 것을 제시해주고 있다.

한편 서비스 실패의 책임소재와 관련하여 Berry et al.(1991)는 서비스 실패를 책임이 분명한 대상의 과실로 인하여 초래된 서비스과정이나 결과에 대한 과실이라고 보고 있으며 천재지변과 같은 불가항력적인 문제는 서비스제공자의 과실이 아니기 때문에 서비스 실패라고 볼 수 없다고 주장하였다. 반면에 Heskette et al.(1990)와 Johnston(1995)는 서비스 실패는 문제의 원인이 무엇이든 간에 서비스제공자가 서비스실패에 대하여 회복을 하여야 하며 더 광범위한 의미에서 서비스 실패를 보고 있다.

Weun(1997)은 서비스 접점에서 고객 불만족을 야기하는 열악한 서비스 경험을 말하는 것으로 서비스를 공급하는 동안 일어나는 여러 실수들, 고객에 대한 서비스의 약속 불이행, 혹은 여러 형태의 서비스 오류 등을 서비스 실패에 포함해야 된다고 주장하였으며 서비스 실패의 정의를 확장시켰다. 따라서 이러한 연구들을 종합하여 볼 때 서비스 실패란 고객과 기업의 상호작용에 있어 고객의 기대와 지각된 서비스성과 간의 차이로 인한 인지적 혹은 정서적 불만족의 반응이 초래된 상태라고 볼 수 있다.

서비스 실패는 사소한 것(가령 10분 지체된 비행)에서부터 매우 심각한 것(가령 4시간 지체된 비행)에 이르기까지 심각정도에 따라 매우 다양하다. 여러 연구자들은 서비스실패의 심각성과 다양한 형태의 고객반응들 간의 관계를 검토하였으며 실패의

심각성정도가 서비스회복에 있어서 고객만족에 영향을 미친다는 것을 밝혔다(Brown et al., 1989 ; Hoffman et al., 1995). 한편 서비스 실패가 발생하는 경우, 실제 서비스 성과가 소비자의 사전 기대에 미치지 못해서 부정적 불일치가 발생되고 소비자들은 심리적으로 불편함을 느끼게 되며 이러한 심리적 갈등은 소비자들로 하여금 귀인과정을 겪도록 한다. 이러한 귀인추론의 결과가 다양한 형태로 재구매 의도와 구전활동에 상당한 영향을 주게 된다. 따라서 서비스 실패의 원인에 대한 고객의 추론은 그 정확성여부를 떠나 서비스 접점에 대한 판단 및 고객만족에 영향을 미치게 된다. 즉, 서비스 실패와 회복과정에서의 고객만족을 연구함에 있어 귀인이론의 적용도 가능할 것이다. 따라서 본 연구는 서비스 실패의 심각성정도와 실패원인에 대한 고객의 귀인추론이 서비스 접점에 대한 만족판단에 미치는 영향을 파악하고자 한다.

## 2.2 서비스 회복

Gronross(1988)는 서비스 실패에 대한 회복이 서비스 제공자가 서비스 실패에 대한 반응으로 나타나는 행위들과 관련되는 것으로 정의하였다. Johnston et al.(1997)는 서비스 회복은 서비스 제공자가 원래의 서비스를 제공하지 못함에 따른 고객의 손실을 완화하거나 개선하기 위한 서비스 제공자의 행동이라고 정의하였다. Zeithaml et al.(1993)은 기대불일치 패러다임을 적용하여 최초의 서비스제공에 대한 고객 지각이 고객의 인내영역 이하로 하락한 결과에 대한 서비스 종업원의 회복노력 및 실행을 서비스회복으로 정의한다.

Zemke and Bell(1990)은 제공된 서비스 혹은 제품이 소비자 기대에 부응하는 것에 실패한 조직이 상처받은 고객을 만족 상태로 되돌리는 과정으로서 서비스 회복을 설명하였다. Zemke and Bell의 정의에 따르면 우수한 서비스 회복은 항상 불만족한 고객을 만족한 상태로 되돌릴 수 있다는 의미를 내포하고 있다. 그러나 실제로 효과적인 서비스 회복으

로도 불만족한 고객을 만족할 수준으로 돌려놓지 못하는 경우도 많이 있다. 고객이 서비스 실패로 인하여 치명적인 손해를 보았다면 아무리 좋은 서비스 회복을 받았다 할지라도 만족은 할 수 없을 것이다.

Spreng et al.(1995)은 불평처리의 차원에서 서비스 회복 전략은 서비스실패와 관련한 고객의 불평을 처리하기 위하여 기업이 행하는 다양한 활동을 말한다. 그런데 서비스 회복과 불평처리는 모두 고객을 유지하기 위한 전략으로 사용되지만 서비스 회복은 불평처리보다 훨씬 더 포괄적인 활동이다. 왜냐하면 서비스 회복은 서비스 실패가 발생하였으나 고객들이 불평하지 않는 상황까지 포함하기 때문이다.

결과적 차원의 서비스 실패와 과정적 차원의 서비스실패의 분류와 마찬가지로 서비스 회복도 일반적으로 결과와 과정의 두 가지 영역으로 분류될 수 있다. 서비스 회복의 두 가지 영역에 대하여 학자들마다 다른 용어로 표현하고 있는데, Lehtinen et al.(1982)은 실제적(physical)인 영역과 상호적인(interactive) 영역으로, Gronroos(1983)는 기술적(technical)인 영역과 기능적(functional)인 영역으로, 그리고 Berry et al.(1985)은 결과적인 영역과 과정적인 영역으로 분류하고 있다. 이러한 용어들은 서비스 회복의 두 영역을 표현한 것으로 모두 서비스 회복과 관련하여 전자는 “무엇을 제공받았는가”하는 최종결과를 의미하는 것이고, 후자는 “어떻게 받았는가”하는 방법을 의미한다고 볼 수 있다.

서비스를 회복하는 데에 있어서 사용될 수 있는 전략은 서비스의 유형에 따라 다양하다. 최초의 연구는 Bell and Zemke(1987)가 5가지 회복전략을 제안한 연구로 이는 사과(apology), 빠른 대응, 공감, 상징적인 보상, 후속조치(follow-up)이며 사과가 분노한 고객을 다루는데 있어서 가장 강력한 방법이고, 신속한 대응 또한 서비스회복의 주요 요소이며, 이들 2가지가 사소한 서비스 문제를 경험한 고객을 다루는 데는 충분하며, 심각한 문제를 겪는 고객들에게는 위의 5가지 요소 모두가 요구된다고 하였다.

Bitner et al.(1990)은 700건의 상황을 조사한 연구에서 서비스 실패에 대해 성공적으로 회복하기 위해서는 인식, 설명, 사과, 물질적 회복의 4가지 요소를 갖추어야 한다고 하였으며 사과는 고객으로 하여금 서비스 제공자가 자신들에 대해 관심을 갖고 있으며, 불편한 것에 대해 고객이 느끼는 좌절감 내지 욕구불만을 이해하고 있음을 주지시키는 유용한 도구라고 주장하였다.

### 2.3 서비스 접점의 고객만족

고객만족이 형성되는 이유를 설명하기 위한 연구는 주로 만족의 이론적 결정요인에 초점을 맞추어 발전되었고, 그러한 대부분의 연구들은 주로 Oliver et al.(1977)에 의해 제시된 기대-불일치 패러다임을 통해 이루어졌다. 기대-불일치이론은 제품의 구매 과정 전반에 대한 만족과정을 설명하는 도구로서의 유용성은 확립되어 있으나, 실패 후 회복이라는 서비스 접점의 특수한 상황을 설명하는 도구로서의 역할에 관한 연구는 아직 많지 않다. 하지만 교환적인 거래가 있는 곳에서는 반드시 행위주체의 기대와 행위결과가 따르기 마련이다. 따라서 이미 실패한 서비스라 할지라도 서비스 접점에서 실패를 회복할 가능성이 존재하며, 이에 대해 거래당사자들은 새로운 거래 즉 회복거래에 대한 기대가 형성되고 또한 이에 대한 평가가 이루어진다. 즉 기대불일치이론은 서비스 실패와 회복과정에서도 적용이 가능하다.

서비스 실패를 경험한 고객들은 침묵 등의 소극적인 반응이나 혹은 불평행동 등의 적극적인 반응을 보이면서 실패한 서비스가 회복되기를 기대한다. 이렇듯 서비스 제공자에 의해 회복될 것이라는 기대가 회복기대라 할 수 있다. 또한 이러한 서비스 회복기대에 부응하여 서비스 제공자는 고객의 불만 해소를 위해 서비스 회복노력을 하게 될 것이다. 결과적으로 서비스 실패 후 고객이 갖는 서비스에 대한 회복기대가 서비스 제공자의 회복노력에 의해 지각된 회복성과 비교되고, 그 불일치 정도에 따

라 고객은 서비스 접점에 대한 평가를 할 것이다. 서비스 실패에 대하여 고객들이 기대하는 것 이상의 노력을 보여줄 때만 고객을 만족시킬 수 있다. 따라서 기대불일치 패러다임은 서비스 실패와 회복 과정에서 회복기대와 회복성과, 그리고 회복 불일치의 개념으로 대체되어 그대로 적용이 가능하다.

서비스 실패와 회복이 고객만족에 영향을 미친다는 또 하나의 관점은 공정성이론이다(Goodwin et al., 1992; Hocutt et al. 1997; Tax et al., 1998). 공정성이론은 고객의 만족여부가 고객이 서비스나 상품의 제공자로부터 공정한 대접을 받았다고 느끼느냐에 따라 결정된다고 주장하는 이론으로서 Adams(1963)가 동기이론에서 주장한 공정성의 개념에 바탕을 두고 있다. 즉, 고객은 고객의 순 이익과 판매자의 순 이익을 비교하여 고객의 순 이익이 판매자의 순 이익보다 같거나 크다고 판단할 때 만족한다는 것이다.

따라서 공정성이론은 어떤 목적을 위하여 투자 또는 희생한 것과 산출 또는 보상받은 것에 대한 가중치를 비교하는 인지적 과정에 초점을 두며, 자신의 투입과 산출의 비율을 동일한 조건하에 있는 준거대상과 비교를 통하여 이루어진다. 이 이론은 교환이 일어나는 모든 곳에 적용할 수 있다. 최근 공정성에 대한 연구는 공정성의 개념이 3 가지 차원 즉, 결과의 공정성, 과정의 공정성, 상호작용의 공정성으로 구성된다(Goodwin et al. 1996; Blodgett et al. 1997; Tax et al. 1998).

첫째, 결과의 공정성(distributive justice)은 고객 자신이 구매한 상품이나 서비스를 동일 또는 유사한 상품이나 서비스를 구매한 다른 구매자들과 비교하여 느끼는 최종적인 결과이다. 따라서 서비스 실패와 회복상황에서의 결과 공정성은 서비스 제공자의 회복노력에 대한 성과에 중점을 두고 있으며 서비스 실패로 인한 회복전략으로 고객에게 제공한 것이 무엇이고, 그 결과가 서비스 실패로 인한 비용을 상쇄할 수 있는지의 문제이다. 예를 들어, 세탁소의 실수로 옷감이 상하게 된 경우 변상을 해주는 것은 서비스실패에 대한 유형적인 보상이며 이에 대하여 고객이 자신이 겪은 손해와 불편 등을 비교

하여 공정하다고 느끼는 경우 결과의 공정성이 이루어졌다고 할 수 있다. 따라서 서비스 제공자가 서비스 실패에 대하여 더 많은 유형적인 보상을 할수록 결과의 공정성 정도는 높아질 것이다. 선행연구에서 제시된 유형적 보상으로는 무료, 할인, 쿠폰, 더 나은 서비스의 무료 제공, 부가 서비스의 무료 제공 등이 있다(Goodwin et al. 1992; Hoffman et al. 1996; Blodgett et al. 1997; Tax et al. 1998).

둘째, 과정의 공정성(procedural justice)은 결과를 얻기 위하여 이용하는 방법이 공정했는가를 의미하는 것으로 최종결과에 도달하기 위하여 사용되는 과정의 평가라고 할 수 있다. 서비스 회복과정에서 서비스 제공자가 사용되어지는 규정이나 회복 시스템에 대하여 고객이 평가하는 정도를 말한다. 특히 서비스 상품의 대부분은 상품의 유형적인 측면보다는 서비스종업원의 행위 측면을 더 중요시한다. 따라서 실패된 서비스를 회복하는 데 있어서 유형적 보상의 제공여부와 함께 회복과정이 적절했는지도 고객의 만족판단에 영향을 미친다. Tax et al.(1998)의 연구는 과정공정성에 영향을 미치는 5 가지 요소를 정리하였다. 이를 살펴보면 첫째, 과정 통제(process control)로 이는 결정과정에서 의견개진의 자유를 의미한다(Goodwin and Ross 1992). 둘째, 결정통제(decision control)는 결정된 성과를 받아들이거나 거부할 수 있는 재량권의 정도를 의미한다(Heide and John 1992). 셋째, 접근가능성(accessibility)은 과정 참여의 용이성으로 만족에 영향을 미친다(Bowen and Lavler 1995). 넷째, 시기적절/속도(timing/speed)는 절차가 완료되는데 소요된 시간에 대한 고객의 인지로 이는 분노, 불확실성, 만족, 서비스 품질지각 등에 영향을 미친다(Taylor 1994). 마지막으로 유연성(flexibility)은 개별적 상황을 반영하는 절차의 융통성을 의미하고 이는 시장지향성과 고객만족에 영향을 미친다(Bitner et al. 1990).

셋째, 상호작용의 공정성으로 서비스 제공자와 고객사이의 인간적인 상호관계에 대한 것으로 서비스 회복의 과정동안 고객들이 서비스기업의 종업원

들에게 인간적인 상호관계에서 공정하게 대접을 받았는가에 대한 정도의 평가라고 할 수 있다(Blodgett et al. 1997). 서비스 품질에 관한 연구에서 제시된 서비스 품질을 결정하는 5가지 요소 가운데 반응성, 확신성, 공감성 등은 상호작용 공정성과 밀접한 관계가 있다. Tax et al.(1998)의 연구는 상호작용공정성에 영향을 미치는 5가지 요인을 정리하였으며 첫째, 상황설명(explanation/causal account)으로 고객에게 서비스 실패에 대한 이유를 설명해주는 것이다. 둘째, 정직함(honesty)은 제공된 정보에 대한 고객이 인지하는 진실성으로 이는 불만처리에 대한 만족에 영향을 미친다(Goodwin and Ross 1989). 셋째, 공손함(politeness)은 예의바른 행동으로 이는 고객만족과 재구매 의도에 영향 미친다(Blodgett et al. 1997). 넷째, 노력(efforts)은 문제를 해결하는데 투입된 기업의 긍정적 활동으로 분노와 믿음, 고객만족에 영향을 미친다(Mohr and Bitner 1995). 마지막으로 감정이입(empathy)은 종업원의 관심과 배려 등을 의미하고 서비스품질에 대한 지각과 고객만족에 영향을 미친다(Parasuraman et al. 1998).

제품의 경우 잘못이 있을 때 교환해 주면 되지만 서비스의 무형성이라는 특성은 서비스의 실패가 제품의 실패와 같이 쉽게 회복될 수 없도록 한다. 따라서 어떠한 회복의 절차를 통해 공정성을 회복시키는 것이 중요하다. 결과적으로 공정성에 대한 고려가 서비스 회복 시스템에서 중요한 역할을 한다. 서비스 실패에 대한 회복의 문제에 대한 많은 연구들이 기대-불일치 패러다임에서 시작되었으나 공정성에 대한 인식이 서비스 회복상황에서 주요한 역할을 한다는 것이 알려지면서 공정성 이론에 근거해 연구를 확대하는 것이 바람직하다는 주장이 설득력을 얻고 있다.

그러나 이러한 공정성이론이 비록 서비스 회복과정에서 고객만족에 영향을 줄 수 있는 세부적인 요인들을 시사하고 있다 하더라도 공정성 개념의 측정문제에서는 일반화될 수 없는 제한점이 있다. 즉, 회복 서비스의 결과라고 볼 수 있는 결과 공정성에

있어서 가장 중요한 원칙은 형평성의 원리이다. 이는 고객이 서비스 결과를 평가함에 있어서 자신과 비슷한 상황의 고객이 받은 서비스 결과와 비교하거나, 과거의 경험을 기초로 하며 만족을 결정한다는 것이다. 그러나 현실적으로 볼 때 이러한 경우는 일반적이지 않고 비교대상이 될 수 있는 다른 고객을 접하지 못할 수도 있으며 또 과거에 유사한 경험을 하지 않은 상태에서 회복 서비스를 평가해야 하는 경우도 있다. 이러한 관점에서 본다면 서비스 회복상황에서의 고객만족에 대한 설명으로는 기대 불일치이론이 보다 일반적이라고 하겠다. 왜냐하면 유사한 서비스 회복경험이 있는 고객이나 경험이 없는 고객 모두에게 공통적으로 적용될 수 있는 심리적 요인은 기대수준의 차이이기 때문이다.

이상의 선행연구들을 종합해 보면 서비스 회복 상황에서 고객만족의 심리적 과정에 대한 두 가지 이론은 나름대로의 장·단점을 가지고 있다. 즉, 최초 서비스에 대한 고객만족 패러다임인 기대불일치가설은 서비스 회복 상황에서도 적용 가능한 것으로 보인다. 그러나 서비스 회복과정에서는 최초 서비스상황과는 달리 어떤 요인들에 대한 기대불일치 정도가 만족에 영향을 주는가가 세부적으로 밝히지 않고 있다. 이러한 문제와 관련하여 공정성 이론에서는 결과(분배), 과정(절차), 상호작용과 관련된 서비스를 품질차원으로 분류하고 있다. 그러나 고객의 공정성 지각에 관한 측정문제에 있어서 특히 분배공정성의 측정방법에 있어서는 일반화할 수 없는 제한점이 있다.

한편 Ruyter and Welzels(2000)는 모든 서비스 접점에서 고객들은 공정성을 평가하고 실제 서비스 전달을 기대와 비교하여 불일치의 수준을 고려한다고 하였다. 그는 초기의 서비스가 받아들여질 만했던 실패했던 간에 서비스 회복은 시작되어야 하며 회복노력은 고객의 기대를 반영하여야 한다고 주장하였다. Andreassen(2000)는 서비스 회복에 대한 만족도를 결과변수로 설정하고 이에 기대, 인지, 차이, 정당성, 초기의 부정적 영향을 관련 개념으로 구성하는 모델을 제시하고 구조적으로 검증하는 연

구를 통해 기대보다는 기대와 수행의 차이가 만족에 보다 큰 영향을 미치고 있다는 결과를 얻었으며 성공적인 서비스 회복은 매우 큰 긍정적인 느낌을 창출해 낼 수 있다고 주장하였다. 또한 불평이 있는 사람은 회복의 절차와 물질적 회복 모두에 대한 기대를 가지고 있다고 하였다. 이는 공정성이론에서 제시하는 결과적 회복노력과 절차적 및 상호작용적 회복노력은 서비스접점 고객만족에 직접적인 영향을 미칠 수 있을 뿐 아니라 서비스 회복에 대한 기대와 지각된 회복성 및 이들에 의해 결정된 불일치정도를 통한 고객만족에 대한 간접효과도 존재하는 것을 시사해주고 있다. 따라서 본 연구는 두 가지 이론이 지니고 있는 각각의 기여점을 통합하여 기대불일치이론을 바탕으로 해서 공정성이론에서 제시한 회복노력이 고객만족에 미치는 직접·간접 영향을 파악함으로써 항공서비스 실패와 회복상황에서의 고객만족을 보다 체계적으로 설명하고자 한다.

### 3. 실증연구 설계

#### 3.1 연구가설 및 연구모형의 설정

##### 3.1.1 서비스 실패의 심각성지각과 회복기대의 관계

지금까지의 서비스 실패의 심각성을 다룬 연구는 그리 많지 않았으나 그 중 하나인 Gilly and Gelb (1982)의 연구는 서비스 실패에 의해 야기된 그 문제가 심각할수록 서비스 회복에 대한 기대도 더욱 높아지기 때문에 회복노력을 통한 고객만족의 가능성도 감소할 것이라고 주장하였다. 또한 Churchill and Surprenant(1982), Oliver(1980), Westbrook (1980) 등은 서비스문제가 심각하면 할수록 서비스 회복에 있어서의 고객만족은 더욱 낮아질 것이라는 것을 가설화하여 실증적으로 검증하였다. 이 가설은 손실이 크면 클수록 불평자의 기대는 더욱 높아질 것이라는 가정에 근거한다.

Brown and Beltramini(1989)의 연구는 서비스실패가 심각할수록 서비스문제에 대해 사용자가 지각

하는 불편이 증가함을 보여준다. 더욱이 서비스 실패의 심각성과 지각된 불편 양쪽 모두는 구전에 직접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. Hoffman et al.(1995)는 서비스실패의 심각성과 회복율 간의 유의적인 부정적 상관관계를 밝혀, 서비스 문제가 심각할수록 서비스 회복이 더욱 어렵다는 것으로 증명하였다. 또한 Firmstahl(1989)는 서비스문제가 심각할수록 심리적 비용, 시간비용, 불편과 같은 요소들을 포함하는 격론(hassle)요인으로 인하여, 서비스 실패에 대한 회복기대도 높아지므로 회복하기가 어렵고 더욱 큰 불만족의 기회를 초래할 것이라고 주장하였다.

항공서비스에 있어, 출발시간이 5시간 이상 지연되는 서비스 실패가 발생되면 1시간정도 지연되는 경우에 비해 고객들은 심각성을 보다 높게 지각할 수 있으며 이에 따라 회복기대가 1시간 지연되는 경우보다 높아질 것이다. 따라서 이러한 논의를 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1: 고객의 서비스 실패에 대한 심각성지각 정도가 높을수록 실패에 대한 회복기대수준이 높아질 것이다.

##### 3.1.2 서비스 실패에 대한 귀인추론과 회복기대의 관계

서비스가 실패된 경우, 소비자 반응을 결정하는 것은 단지 서비스가 실패했다는 판단뿐만이 아니다. 실패를 경험한 소비자들은 서비스가 왜 실패했는가를 알려고 노력한다. 즉, 추론된 원인의 유형이 그들이 무엇을 할 것인지에 영향을 미친다. 즉, 인과적 귀인은 첫째, 환경에 대한 예측과 통제를 가능하게 해주며 둘째, 인간의 감정·태도·행동을 결정하며 셋째, 과거사건에 관한 인과적 귀인은 미래에 대한 기대에 영향을 미친다.

소비자는 제품/서비스를 구매 후 구매한 제품/서비스에 대해 기대일치를 하면 내적 귀인을 하게 되며 기대불일치를 하면 외적 귀인을 하게 된다. Folks(1984)는 구매상황에 불만족하게 되는 이유는



원인의 소재(locus of causality), 안정(stability) 그리고 통제력(controllability)에 근거하고 제품/서비스의 실패를 안정적인 것으로 귀인하는 경우에는 미래 실패에 대한 기대 및 선호되는 회복유형에 영향을 미칠 것이며, 제품/서비스 실패에 대한 외적인 귀인을 하는 경우에는 서비스 제공자의 환불 및 사과 등 회복노력을 기대하게 된다고 주장하였다.

Clabaugh et al.(1978)은 대부분의 만족소비자는 귀인을 하지 않거나 내적 귀인을 한 반면에 불만족 소비자는 제품이나 서비스의 문제에 대하여 대부분 외적귀인을 한다고 주장하였다. 또한 불평 소비자와 비불평 소비자 사이에는 원인의 소재에 차이가 있었으며 외적귀인을 하는 소비자가 불평을 더 많이 하는 것을 발견하였다.

Richins(1979)는 그의 불평과정 모델에서 소비자는 불만족의 원인과 책임에 대해 귀인을 하며, 원인의 귀인과 책임의 귀인이 불평행동에 영향을 미칠 것임을 밝혀냈다. 또한 소비자는 불만족의 원인을 자기 자신보다 제조업자나 소매업자와 같은 외적 요소에 귀인 했을 때 불평행동을 더 많이 한다고 설명하였다.

서비스는 생산과 소비가 동시에 일어나므로 미리 품질을 통제하기가 불가능하며 실수나 결점을 감추기가 어려운 것이다. 항공서비스에 있어 기후나 천재지변과 같은 항공사에 의해 통제 불가능한 실패와 종업원의 실수와 같은 통제 가능한 실패로 구분할 수 있다. 통제 가능한 실패에 비해 통제 불가능한 실패가 발생된 경우 고객들이 서비스를 제대로 못 받는 것에 대해 어쩔 수 없다고 생각할 수 있으므로 불만족정도가 상대적으로 낮게 형성될 수 있어 실패의 회복에 대한 기대수준도 낮아질 것이다.

또한 실패를 경험한 고객들은 실패원인이 상대적으로 일시적이거나 영구적인가의 차원에 따라 원인을 추론할 수 있다. 즉 고객들은 서비스 실패를 우연적인 사건뿐이라고 생각한다면 불만족정도가 상대적으로 낮을 것이고 서비스제공자의 실패에 대한 회복을 덜 요구할 수도 있다. 반면에 고객들은 서비스 실패가 지속적이고 영구적인 것으로 추론한다면

불평행동이 많이 할 것이고 서비스 제공자의 실패에 대한 회복을 더 기대할 수 있다.

항공서비스에 있어 출발시간이 지연되는 서비스 실패가 발생되면, 고객들은 지연이 발생한 이유에 대해 추론할 것이다. 즉 제시시간에 출발하지 못하는 원인이 항공사에게 있느냐 본인에게 있느냐, 이러한 문제는 항공사로서 통제 가능한 것이냐 불가능한 것이냐, 문제가 일시적인 것이냐 지속적인 것이냐 등에 대해 추론 할 것이다. 이들에 대한 추론결과에 따라 항공사의 회복에 대한 기대가 차이가 있을 것이다. 따라서 이상의 논의를 기초로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2 : 서비스 실패에 대한 원인의 소재, 원인의 안정성 및 통제 가능성에 대한 추론결과는 회복에 대한 기대수준에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설2-1 : 서비스 실패 원인에 대하여 서비스 제공자가 통제 가능한 것으로 추론될수록 회복기대 수준이 높아질 것이다.

가설2-2 : 서비스 실패에 대한 원인이 안정적인 것으로 추론될수록 회복 기대수준이 높아질 것이다.

가설2-3 : 서비스 실패에 대한 원인의 소재가 고객보다는 서비스 제공자에게 있다고 추론될수록 회복기대수준이 높아질 것이다.

### 3.1.3 회복노력과 지각된 회복성과의 관계

공정성이론을 기초로 한 기존연구에 따르면 서비스 실패를 경험한 소비자들은 세 가지 차원에서 서비스 회복성과를 평가한다. 즉, 서비스 제공자의 결과 차원에서, 절차적 차원에서, 상호작용 차원에서 의 회복노력은 고객의 서비스 회복성과 지각에 영향을 미칠 것이다. 그러나 그 동안의 공정성이론을 접목한 서비스 회복 연구들은 대부분 결과적인 차원에 초점을 두고 있어 절차적 차원과 상호작용적 차원은 상대적으로 소홀히 다룬 분야이다.

Bitner et al.(1990, 1994)의 연구는 불만족을 야기하는 것은 단지 최초의 서비스 실패라기보다는 오히려 서비스 회복과 관련된 실패에 대한 종업원의 반응이나 결과적인 차원에서의 회복노력 뿐만 아니라 과정적인 차원에서의 회복도 필요하다고 주장하였다. 즉, 보상, 환불 등 결과적인 차원에서의 회복노력과 같이 문제해결의 신속성, 효율성 등 절차적 차원에서의 회복노력도 고객의 지각된 전반적인 회복성과에 영향을 미칠 것이다. 또한, 실패를 경험한 고객에게 공손함, 친절, 사과, 관심, 노력 및 동정 등을 전달하는 상호관계적 차원에서의 회복노력도 회복에 대한 평가를 향상시킬 수 있다.(Hart et al. 1990 ; Kelley et al. 1993)

한편 각 차원간 회복노력 및 성과의 상대적 중요성도 여러 연구결과에 따라 다르게 나타나고 있다. Blodgett and Tax(1993)는 시나리오를 통한 유사실험 설계에 기초한 연구에서는 결과적, 상호관계적 회복이 모두 중요하나 결과적 회복성과는 상호작용적 회복성과 보다도 불평자의 재애호와 부정적인 구전의도에 있어서 더욱 큰 결정요인임을 밝혔다. 그러나 고객의 실제 경험으로부터 자료를 모은 Blodgett et al.(1995)의 후속 연구는 선행된 연구결과와는 상반되게, 소매기업의 회복노력에 대해 고객이 지각한 상호작용적 회복성과는 결과적 성과보다도 구전과 판매자를 재애호하는 의도에 대한 더욱 중요한 결정요인임을 밝혔다. 본 연구에서는 통계 분석방법의 한계 등으로 과정적 회복노력과 상호작용적 회복노력을 단일화하였다. 이것은 선행된 공정성과 관련된 마케팅 연구에서 상호작용적 공정성은 과정적 공정성 차원으로 흔히 다루어졌기에 (McCullough, 1995), 과정 차원에서의 회복노력과 상호작용 차원에서의 회복노력을 하나로 단일화하는 것은 별 무리가 없을 것으로 판단된다.

항공서비스의 경우, 출발지연이란 실패에 대한 결과적 차원에서의 회복전략으로는 할인, 환불 등 유형적 보상의 제공을 들 수 있으며 과정적 차원에서의 회복으로는 신속한 응대, 지연원인의 설명, 사과, 최대한 빨리 출발할 수 있도록 조치를 취하는

것을 들 수 있다. 항공사의 이러한 회복노력은 고객의 지각된 항공사의 회복성과에 영향을 미칠 것이다. 따라서 서비스 회복노력과 지각된 회복성과의 관계에 관한 가설은 다음과 같이 설정할 수 있다.

가설3 : 각 차원에서의 회복노력은 고객의 지각된 회복성과 수준에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-1 : 결과적인 차원에서의 회복노력이 많을수록 고객의 지각된 회복성과 수준에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-2 : 과정적인 차원에서의 회복노력이 많을수록 고객의 지각된 회복성과 수준에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.4 회복기대, 회복성과, 회복불일치, 서비스 접점 만족간의 관계

Kelley and Davis(1994)는 서비스 회복에 대한 고객의 기대는 서비스 실패가 발생할 때 서비스 제공자가 얼마나 효과적으로 서비스 실패를 해결할 것인가에 대한 고객의 지각으로 구성된다고 제안하였다. 특히 중요한 요소에 대해서는 기대수준이 높고 덜 중요한 요소에 대해서는 기대수준이 상대적으로 낮다. 또한 최초 서비스보다 서비스 실패 후에 동반하는 서비스 회복에 대한 기대가 상대적으로 높게 나타날 것이다.

McCullough et al.(2000)은 서비스 실패와 회복과정에서 고객만족 연구에 회복 불일치개념을 도입하였다. 회복불일치는 회복기대와 지각된 회복성과 사이의 불일치이다. 이들은 회복기대가 회복성과의 판단이 되는 표준이며, 회복만족은 회복기대와 지각된 회복성과 및 회복 불일치의 함수라고 주장하였다. 이호정(2002)은 실증연구를 통해 서비스 접점에서의 고객만족 형성과정을 설명하는 데 있어 기대불일치적 접근의 가능성을 확인하였으며 지각된 회복성과가 회복만족에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 회복불일치를 통하여 간접적으로 회복만족 영향을 미치는 것을 밝혔다.

또한 Homans(1961)에 따르면 사람들은 그들의 기대수준 보다 낮은 수준의 보상을 받을 때가 기대수준과 동일하거나 그 이상의 보상을 받을 때보다 더 불만족하며, 기대수준 이상으로 보상을 받을 때가 기대수준과 같은 보상을 받을 때 보다 더 만족한다고 한다. 즉 부정적 회복 불일치이면 불만족이고 긍정적 회복불일치이면 만족하다는 것이다. 이들에 따르면 서비스접점 만족은 회복노력의 성과가 회복기대를 충족시키거나 초과할 때 이루어지며, 회복성고가 회복기대에 미치지 못할 때는 서비스제공자의 회복노력에 대하여 만족하지 못한다는 것이다. 따라서 기대불일치모형에서 기대, 성과 및 기대 불일치가 모두 고객만족에 영향을 갖는 메커니즘으로 서비스 실패와 회복상황에서도 동일하게 적용될 수 있다고 제안하였다.

이와 같이 본 연구에서 회복기대는 회복불일치(긍정적 불일치)에 부(負)의 효과를 미치며, 서비스접점만족에도 직접적으로 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 지각된 성과와 불일치간의 관계에 대해서는 많은 연구들이 강한 정(正)의 관계를 밝히고 있다(Cadotte, Woodruff, and Jenkins 1987 ; Oliver and DeSarbo 1988 ; Yi 1993). 따라서 본 연구에서도 지각된 회복성고는 회복불일치(긍정적 불일치)에 긍정적인 영향을 미칠 것이며, 또한 서비스접점만족에도 직접적인 영향을 미칠 것으로 예측된다. 끝으로 본 연구에서는 서비스 회복기대와 지각된 회복성고에 의해 결정되는 회복불일치(긍정적 불일치)는 서비스접점 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다. 이상의 변수간의 관계를 정리해 보면 다음과 같이 가설을 세울 수 있다.

가설4: 서비스 실패에 대한 회복기대 수준이 높을수록 회복불일치(긍정적 불일치)의 지각수준에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설5: 서비스 실패에 대한 회복기대가 서비스접점 만족에 직접적인 영향을 미칠 것이다.

가설6: 지각된 회복성고 수준이 높을수록 지각된 회복 불일치(긍정적 불일치) 수준에 긍정적

인 영향을 미칠 것이다.

가설7: 지각된 회복성고 수준이 직접적으로 서비스접점 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설8: 서비스 실패에 대한 회복기대 수준과 지각된 회복성고 수준간의 차이(긍정적으로 지각된 회복 불일치수준)가 클수록 서비스접점 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.5 서비스실패, 회복노력, 서비스접점만족간의 관계

Sprenge et al.(1995)는 이사 중의 이삿짐에 대한 손상 정도와 이사 서비스에 대한 전반적인 고객만족 간에는 부정적인 관계가 있음을 밝혔다. 이와 더불어 Weun(1997)의 연구에서도 서비스 실패에 대한 고객이 지각한 심각성은 고객만족에 부정적인 영향을 미친다는 사실이 밝혀진 바 있다. 또한, Oliver and DeSarbo(1988)는 귀인적 추론 결과가 소비자의 만족판단에 영향을 미친다고 주장하였으며, Bitner(1990)는 고객만족, 서비스마케팅, 그리고 귀인이론을 합성하여 서비스 접점 평가를 이해하기 위한 모델을 제시하면서 서비스 실패에 대한 고객의 귀인추론과 서비스 접점 만족 간에 관계가 있음을 밝혔다.

한편 Gilly and Gelb(1982)의 연구는 금전적 손실을 입은 고객의 경우에 있어서 금전적 손실의 변제 정도(즉 결과적 차원에서의 회복성고)는 고객만족의 수준과 유의적인 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 또한 문제를 해결하는 시간(즉 과정적 차원에서의 회복성고)은 금전적인 손실 겪은 고객을 위해 불평 처리에 있어서 고객만족과는 유의적인 상관을 보이지 않는 반면, 비금전적인 문제를 겪은 고객에게는 유의적인 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. Tax and Chandrashekar(1992)는 우수한 서비스 회복은 서비스 경험의 전반적 평가에 긍정적인 영향을 준다는 것을 발견하였다. Hart et al.(1990) 와 Kelley et al. (1993)는 서비스 제공자의 사과는 서비스실패를 경험한 고객에게 공손함, 친절, 관심, 노력 및 동정을 전달하며, 접점에 대한 평

가를 향상시킬 수 있다고 주장하였다. Tax et al.(1998)는 서비스실패의 이유에 대한 설명도 상호 작용적 회복노력의 한 요소로 언급하고 서비스점점 만족판단에 영향을 미친다고 주장하였다. 하대용 · 정현영(2002)의 연구에 의하면 결과적 서비스회복 노력과 과정적 서비스회복노력이 모두 서비스점점 만족과 서비스기업에 대한 전반만족에 영향을 미친다. 따라서 이상의 논의를 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설9 : 서비스 실패의 심각성 정도가 높을수록 서비스 점점 만족에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설10 : 서비스 실패에 대한 귀인추론 결과는 서비스 점점 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설10-1 : 서비스 실패에 대한 원인에 대하여 서비스 제공자가 통제 가능한 것으로

추론될수록 서비스점점만족이 낮아질 것이다.

가설10-2 : 서비스 실패에 대한 원인이 안정적인 것으로 추론될수록 서비스점점 만족이 낮아질 것이다.

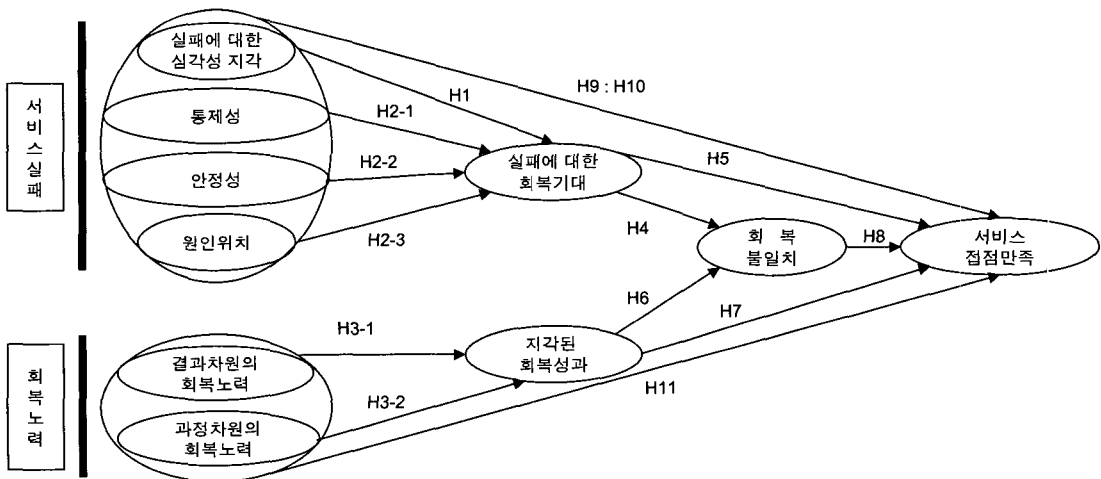
가설10-3 : 서비스 실패에 대한 원인의 소재가 고개보다는 서비스 제공자에게 있다고 추론될수록 서비스 점점 만족이 낮아질 것이다.

가설11 : 서비스 실패에 대한 회복노력은 서비스 점점 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설11-1 : 결과적 회복노력이 높을수록 서비스 점점 만족이 높아질 것이다.

가설11-2 : 과정적 회복노력이 높을수록 서비스 점점 만족이 높아질 것이다.

이상의 내용을 종합하여 본 연구의 이론적 모형을 도식화하면 다음의 [그림 1]과 같다.



[그림1] 연구모형

### 3.2 실증조사의 설계

본 연구는 항공서비스 실패 및 이에 따른 항공사의 회복노력에 대한 고객의 지각을 연구하는 데 있어 실패와 회복을 동시에 경험한 항공서비스 이용

고객에게 접근하기 어렵고 통제된 실험적 환경의 설정이 어려움으로 가상적 시나리오에 바탕을 둔 유사실험 설계에 따라 수행됐다. 시나리오에 의한 실험은 비용이 많이 들어가거나 피실험자에게 접근하기 어려운 경우에 실험내용이 쉽게 조작화되도록

해주며, 관리가 불가능한 변수들에 대하여 통제할 수 있게 하고 시간의 단축을 용이하게 하는 장점이 있다(Bitner 1990).

### 3.2.1 변수의 조작적 정의 및 측정방법

본 연구에서 항공서비스 실패에 대한 심각성 지각은 고객이 지각한 서비스 문제의 심각 정도로 정의되며 이에 대해 Weun(1997)의 척도를 참고하여 본 연구에 맞게 2항목으로 측정하였다. 항공서비스 실패에 대한 귀인추론은 안정성, 통제성, 원인위치 등 3 가지 하위변수로 구성되는데 안정성은 고객이 항공서비스 실패가 발생하는 원인이 일시적인가 또는 지속되는가에 대해 지각하며 통제성은 서비스 실패가 통제가능한 것인가 또는 통제불가능한 것인가에 대한 고객의 지각이라고 정의되며 Folkes(1984)의 척도를 참고하여 본 연구에 맞게 측정하였다. 원인위치는 실패가 고객 자신에 의해 유발되었는가 또는 항공사 때문에 발생되었는가에 대한 고객의 지각이라고 정의되며 이에 대해 내적귀인과 외적귀인을 양끝으로 하는 2개 문항으로 측정하였다. 귀인추론에 관한 측정척도들은 모두 리커트 7점 척도를 사용하였다.

항공서비스 실패에 대한 회복기대는 서비스 실패가 발생할 때 항공사가 얼마나 효과적으로 서비스 실패를 해결할 것인가에 대한 고객의 지각이라고 정의되며 이에 대해 Kelley and Davis(1994)의 척도를 참조하여 본 연구에 맞게 4개 항목으로(7점 척도) 측정하였다.

한편 항공사의 서비스 회복노력은 결과적 차원의 회복노력과 과정적 차원의 회복노력 등 두 가지 하위변수로 구성되어 있는데 결과적 회복노력은 항공사가 실패를 회복하기 위해서 고객에게 제공한 결과(보상)로 정의되며 과정적 차원의 회복노력은 항공사가 실패를 회복하기 위해 절차와 과정차원에서의 노력(신속성, 반응성, 적절한 문제해결방식, 관심, 사과 등)으로 정의된다. 이 두개 차원의 회복노력은 Smith(1997)의 척도를 참조하여 각각 2개, 6개 문항으로(7점 척도) 측정하였다.

지각된 회복성과는 고객이 항공사의 회복노력에 대한 주관적인 평가로 정의되며 회복 불일치는 회복에 대한 기대와 고객이 지각된 회복성과의 차이로 정의된다. 이에 대하여 기존의 기대-불일치에 관한 연구 및 McCollough et al.(2000)이 사용한 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 각각 3문항 및 2문항으로(7점 척도) 측정하였다. 마지막으로 서비스 접점 만족은 항공서비스 실패와 회복과정의 모든 경험에 기초한 항공사에 대한 고객의 전반적인 감정과 평가로 정의하며 Teo and Lim(2000)의 연구를 참조하여 3개 문항으로 측정하였다.

### 3.2.2 시나리오 및 설문지의 개발

본 연구는 항공서비스 실패와 회복상황에서의 실패 및 회복노력과 서비스 접점만족간의 관계를 기대불일치 이론과 공정성이론을 적용하여 이를 파악하고자 한다. 따라서 Weun(1997), Smith(1997), 이호정(2002) 등의 기존연구 시나리오를 참조하여 본 연구의 목적에 맞게 항공사를 대상산업으로 16개의 시나리오를 개발하였다. 즉, 4개의 변수들, 서비스 실패 부분에서의 실패의 심각성과 실패의 통제가능성(실패에 대한 귀인추론), 서비스 실패에 대한 회복노력 부분에서의 결과적 회복노력, 과정적 회복노력 등으로 조작된 총 16(2\*2\*2\*2)개의 시나리오가 개발되었다. 이들 변수들 모두는 두 개의 수준, 즉, 심각성의 높음/낮음, 통제성의 가능/불가능, 결과적 회복노력의 우수/열악, 과정적 회복노력의 우수/열악을 포함한다.

한편 항공서비스 실패의 원인위치에 대하여는 가상적으로 조건에 맞는 경쟁 항공사의 서비스 수준이 떨어지고 연착이 가끔 발생한다는 소문이 있지만 가격이 저렴한 경우와 그 반대의 경우로 설정하여 응답자가 저렴한 항공편을 이용하도록 함으로써 내적 귀인의 가능성을 포함시켰다. 원인의 안정성여부는 응답자의 주관적 판단에 맡기기로 하였다.

개발된 시나리오를 기초로 하여 모두 16 가지 유

형의 설문지를 설계하였다. 설문지는 앞에서 나오는 변수들을 측정하는 28개 문항(Likert 7점 척도)과 아울러 시나리오의 현실성 여부를 확인하기 위한 1개 문항과 성별, 연령, 학력, 직업, 수입, 항공기 이용경험 횟수 등 인구통계학적 변수를 측정하는 6개 문항(명목척도)을 추가하여 모두 35개 문항으로 구성되었다.

### 3.2.3 조사대상 및 표본추출방법

본 연구의 실증분석을 하기 위해서 우선 경영학 관련 과목을 수강하는 학생들 80명을 대상으로 2003년 6월1일~10월 10일 사이에 예비조사를 실시하였다. 전반적으로 예비조사 결과는 가설내용에 부합하였으나, 서비스 회복에 대한 기대수준과 회복 불일치의 관계는 유의성이 낮은 것으로 나타났다. 이에 대한 원인분석 결과 서비스 실패에 대한 기대수준 및 회복 불일치를 측정하는 척도가 애매하고 피험자가 시나리오에 대한 몰입이 이루어지지 않은 것으로 판단되었다. 이에 따라 시나리오 내용을 수정하고 회복기대와 회복 불일치를 측정하는 부분 애매모호한 설문 항목을 수정하여 설문지를 다시 구성하였다. 본 조사는 2003년 8월 20일부터 30일까지 10일 사이에 대전·서울·광주·인천·대구·춘천·천안·부산 등 지역에 거주하는 대학생, 공무원, 직장인과 주부 등을 대상으로 판단적 표본추출방법을 이용하여 표본을 추출하였다. 설문지는 각 시나리오별 20부씩 총 320부를 배포하여, 응답자가 총 16가지 실험 조건 중에서 한 명당 한 가지에 무작위로 설문지에 응하도록 하였다. 총 280부의 설문지를 회수하였고 응답이 불성실한 24부를 제외하였으며 각 시나리오별 16부씩 총 256(16\*16)부의 설문지를 최종 분석 대상으로 활용하였다.

## 4. 실증분석결과

### 4.1 조사 자료의 인구통계학적 특성

본 연구의 실증분석에 사용된 표본의 인구통계학

적 특성의 결과는 <표 1>과 같다. 구체적으로 살펴 보면, 먼저 분석대상자의 성별은 남성이 51.6%인 132명이고 여성이 48.4%인 124명으로 나타났다. 연령분포는 20대가 42.5%, 30대가 33.2%, 40대가 12.6, 50대가 11.7%로 나타났다. 항공기 이용 경험에 있어서 5~7회가(최근 1년 기준) 72.7%인 186명으로서 다수를 차지하고 있다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

변 수	구성 항목	빈 도	구성비(%)
성 별	남 성	132	51.6
	여 성	124	48.4
연 령	20대	109	42.5
	30대	85	33.2
	40대	32	12.6
	50대	30	11.7
학 력	고졸 이하	21	8.2
	대학재학 및 대졸	155	60.5
	대학원 재학 및 대학원 졸	80	31.3
직 업	주 부	13	5.1
	학 생	73	28.5
	회사원	60	23.4
	전문직·공무원·서비스직	62	24.2
	기 타	48	18.8
소 득	100만원 이하	104	40.6
	100~200만원	94	36.7
	200~300만원	33	12.9
	300만원 이상	25	9.8
항공기 이용 횟수 (1년 기준)	1~4회	10	3.9
	5~7회	186	72.7
	8~10회	48	18.8
	11회 이상	12	4.6

### 4.2 실험조작에 대한 검증

실험에 사용된 심각성과 통제가능성 및 결과회복 노력과 과정보복노력의 수준이 의도한대로 두 가지 수준(높음/낮음)으로 조작되었는지를 확인하기 위

하여 T-test를 실시하였으며 그 결과는 <표 2>와 같다. 심각성 높음에 대한 평가치의 평균은 6.26이었으며 낮음은 3.55로 나타났다( $t = 24.754, p = .000$ ). 통제가능성 높음에 대한 평가치의 평균은 5.99이었으며 낮음은 3.34로 나타났다( $t = 22.717, p = .000$ ). 또한 결과회복노력 우수함에 대한 평가치의 평균은 5.07이었으며 열악함은 3.69로 나타났다( $t = 10.055, p = .000$ ). 과정회복노력 우수함에 대한 평가치의 평균은 5.26이었으며 열악함은 1.99로 나타났다( $t = 28.449, p = .000$ ). 따라서 본 연구의 실험조작은 성공적으로 이루어진 것으로 분석되었다.

<표 2> 실험조작에 대한 검증결과

실험조작변수	평균	표준편차	t값	유의확률
심각성	높음	6.26	24.754	.000**
	낮음	3.55		
통제가능성	높음(가능)	5.99	22.717	.000**
	낮음(불가능)	3.06		
결과회복노력	우수	5.07	10.055	.000**
	열악	3.69		
과정회복노력	우수	5.26	28.449	.000**
	열악	1.99		

주) 1 = 전혀 그렇지 않다 ; 7 = 매우 그렇다  
\*\*  $p < 0.01$

### 4.3 신뢰성 검증

본 연구에서는 설문지를 구성하고 있는 항목들간

의 내적 일관성을 측정하기 위해서 Cronbach의  $\alpha$  계수를 이용하였다. 일반적으로 알파 값이 0.7~0.9 (Van de Ven, Ferry, 1979)여야만이 설문지의 신뢰성이 보장되지만 새로이 개발된 설문지의 경우는 알파 값이 0.6을 최저 허용치로 사용하기도 한다(Nunnally, 1978). 신뢰성에 대한 검증결과는 Cronbach's  $\alpha$  계수가 각 변수 모두 0.80이상으로(안정성은 0.7079임.) 나타나 기준치인 Cronbach's  $\alpha$  계수 0.6 보다 높은 조건을 만족시키고 있어 각 변수들의 설문항목들은 매우 만족할 만한 신뢰성을 가지고 있는 것으로 판단되었다. <표 3>은 신뢰성 검증결과를 보여주고 있다.

### 4.4 타당성 검증

척도들의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인 분석과 확인요인분석을 실시하였다. 먼저 탐색적 요인분석을 통해 각 변수를 측정하는데 있어서 애매모호한 측정항목으로 판단된 2개 항목(회복기대 측정항목 1, 과정회복노력 측정항목 1)을 후후의 분석에서 제거하였다. 전체 측정 항목에 대한 확인요인 분석 결과는 <표 4>에 나타난 바와 같이, 적합도가 매우 높게 나타났으며 모든 항목의 적재치의 C.R(t값) 값이 기준치인 1.96 이상으로  $p=0.01$  수준에서 매우 유의적으로 나타나 변수들의 타당성이 입증되었다.

<표 3> 측정척도의 신뢰성 검증결과

개념	변수	항목 수	Cronbach's $\alpha$
귀인추론	원인위치	2	.9315
	통제가능성	2	.8758
	안정성	2	.7079
지각된 심각정도	심각성	2	.8664
회복기대	회복에 대한 기대	4	.8123
서비스 회복노력	결과적 회복노력	2	.9300
	절차적 회복노력	6	.9606
지각된 회복성과	회복성과	3	.9521
회복불일치	회복불일치	2	.9288
서비스 접점만족	서비스접점만족	3	.9378

〈표 4〉 확인요인분석 결과

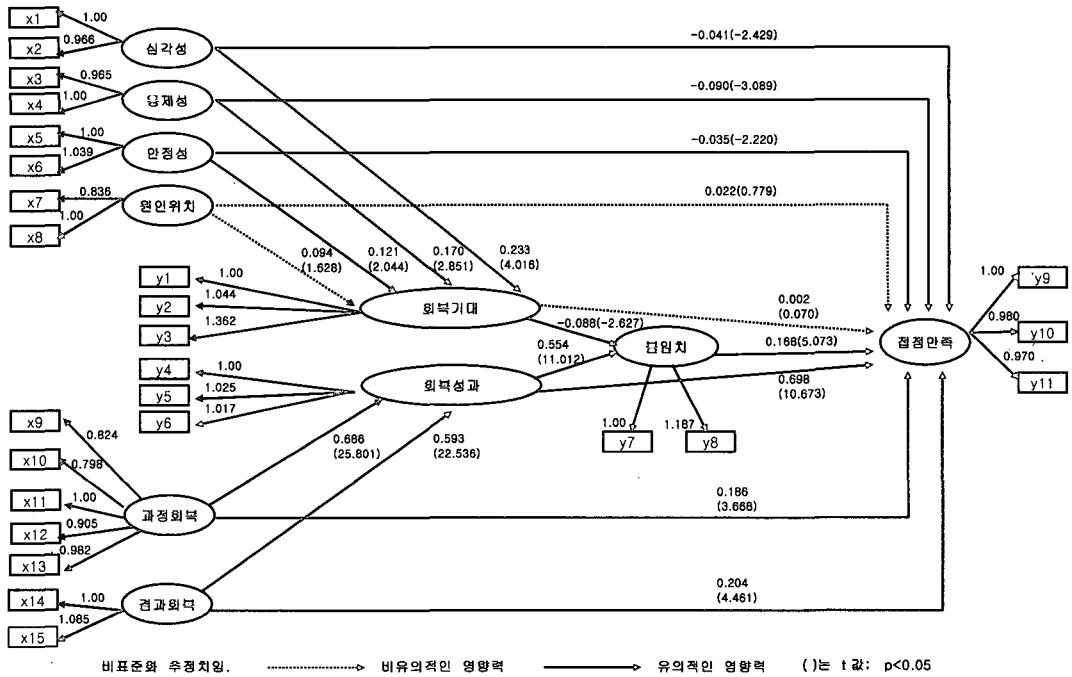
개 념	항 목	MLE	S.E.	t값	모형 평가
원인위치	원인위치1	1.000	-	-	$\chi^2 = 328.767$ df = 248, p = 0.000  GFI = 0.912, AGFI = 0.875, RMR = 0.095, NFI = 0.952, CFI = 0.988 RMSEA = 0.036
	원인위치2	0.813	0.081	10.078	
통제성	통제성2	1.000	-	-	
	통제성1	0.961	0.060	16.017	
안정성	안정성2	1.000	-	-	
	안정성1	0.990	0.097	10.244	
심각성	심각성2	1.000	-	-	
	심각성1	0.977	0.068	14.379	
회복기대	회복기대3	1.000	-	-	
	회복기대2	0.735	0.065	11.379	
	회복기대4	0.772	0.063	12.153	
결과 회복노력	결과회복2	1.000	-	-	
	결과회복1	0.922	0.037	24.600	
과정 회복노력	과정회복4	1.000	-	-	
	과정회복1	0.822	0.042	19.725	
	과정회복2	0.868	0.042	20.624	
	과정회복5	0.904	0.031	29.494	
회복성과	회복성과1	1.000	-	-	
	회복성과2	0.974	0.035	27.986	
회복 불일치	회복성과3	0.994	0.033	30.565	
	불일치1	1.000	-	-	
접점만족	불일치2	0.862	0.036	23.809	
	접점만족2	1.000	-	-	
	접점만족1	0.923	0.038	23.982	
	접점만족3	0.907	0.042	21.822	

#### 4.5 구조모형의 부합도 평가 및 가설검정결과

본 연구는 연구모형의 적합도와 설정한 가설을 검정하기 위하여 앞에 실시한 신뢰성분석과 요인분석결과를 토대로 AMOS 4.0을 이용한 공변량구조분석을 실시하였다. 모형의 적합도 검증을 통하여 연구모형과 실제자료를 비교하여 모형이 실제자료에 얼마나 부합되는지를 검정할 수 있는데 적합도 평가는 기본적으로 절대부합지수(Absolute Fit Measures), 증분적합지수(Incremental Fit Measures), 간명성 부합지수(Parsimonious Fit Measures) 등을 이용한다. 구체적으로 살펴보면,  $\chi^2$ 는 363.650로서 확률 값 0.000으로 나타났다. 이는 확률 치(p-value)를 0.05수준으로 할 때 실제자료와 모형에 의한 추

정치 간에는 유의한 차이가 있다는 것을 의미한다. 그런데  $\chi^2$ 는 표본크기와 매우 민감한 사항인데 표본크기가 100~200범위 이내에 있을 때 통계적 유의성 검증에 적절한  $\chi^2$ 값 얻을 수 있으며, 표본크기가 이 범위를 벗어날 때 계산된  $\chi^2$ 값은 신뢰하기 어렵다 할 수 있다. 따라서 본 연구의 표본크기(256)를 감안하면  $\chi^2$ 와  $\chi^2$ 의 확률 값이 평가기준에 미치지 못하지만 기타 부합도 평가지수를 통해 모형의 부합도를 검증하였다. 본 연구모형의 GFI = 0.904, AGFI = 0.875, NNFI = 0.982, NFI = 0.946, RMR = 0.037, PNFI = 0.783, PGFI = 0.693 등으로 계산되었으므로 본 모형은 적합한 모형이라고 평가할 수 있겠다. [그림 2]는 공변량구조분석의 결과를 보여주고 있다.





[그림 2] 공변량 구조분석결과

<표 5> 가설검정 결과

가설	경로	관계	경로계수	(t값)	표준화 계수	평가
가설1	심각성지각 → 회복기대	+	0.233	4.016*	0.237	채택
가설2	1. 통제가능성 → 회복기대	+	0.170	2.851*	0.169	채택
	2. 안정성 → 회복기대	+	0.121	2.044*	0.121	채택
	3. 원인위치 → 회복기대		0.094	1.628	0.096	기각
가설3	1. 결과회복노력 → 회복성과	+	0.593	22.536*	0.596	채택
	2. 과정회복노력 → 회복성과	+	0.686	25.801*	0.683	채택
가설4	회복기대 → 회복불일치	-	0.088	2.627*	0.084	채택
가설5	회복기대 → 접점만족		0.002	0.070	0.002	기각
가설6	회복성과지각 → 회복불일치	+	0.554	11.012*	0.566	채택
가설7	회복성과지각 → 접점만족	+	0.698	10.673*	0.716	채택
가설8	회복불일치 → 접점만족	+	0.168	5.073*	0.168	채택
가설9	심각성 → 접점만족	-	0.041	2.429*	0.040	채택
가설10	1. 통제가능성 → 접점만족	-	0.090	3.089*	0.085	채택
	2. 안정성 → 접점만족	-	0.035	2.220*	0.033	채택
	3. 원인위치 → 접점만족		0.022	0.779	0.001	기각
가설11	1. 결과회복노력 → 접점만족	+	0.204	4.461*	0.210	채택
	2. 과정회복노력 → 접점만족	+	0.186	3.668*	0.190	채택

\* p < 0.05

또한 AMOS분석에서 가설의 기각·채택 여부는 각 경로의 최대우도추정계수의 통계적 유의도 즉, C.R.(Critical Ratio) 값(t값)을 검토하여 판단하게 된다. t값이  $t_{\alpha/2}(0.05)$ 값을 넘게 되면 그 경로를 구성하는 두 변수 상호간에 선형적 관계가 없다는 귀무가설은 기각되고, 두 변수 상호간 선형적 관계가 있다는 대립가설이 채택되는 것이다. 즉 5%의 유의수준에서 볼 때 경로상에 추정된 경로계수의 C.R.의 절대값(t값)이 적어도 1.96 이상이어야 두 변수 상호간에 통계적으로 유의적인 관계가 있다는 가설을 채택할 수 있다. 한편 경로계수의 부호가 양(+)이나 음(-)이나에 따라서 두 변수간에 정(+)의 관계, 또는 부(-)의 관계가 있다고 해석한다. 이상과 같은 판단기준에 따라 본 연구 대한 가설의 인과관계를 검정한 결과는 <표 5>과 같다.

결론적으로 공변량 구조분석을 이용한 연구모형의 부합도 검증 결과는 거의 모든 지표들이 만족할 만한 수준에 도달하였는 바 본 연구에서 제시된 모형은 적합한 모형이라고 할 수 있다. 또한 설정된 가설은 3개를 제외하고 모두 지지되었다. 원인위치에 대한 추론과 관련한 가설2-3과 가설10-3이 지지되지 못한 이유에 대해 다음과 같이 해석할 수 있다. Richins(1985), Folkes(1988)와 Folkes & Kotos(1986) 등 학자들은 제품이 실패한 경우 소비자들이 제품실패경험을 타인의 탓으로 하는 귀인편견(attributional bias)을 보인다고 주장하였다. 따라서 항공서비스실패가 발생되면 소비자들은 내적으로 귀인하는 것보다는 외적으로 귀인하는 귀인편견이 발생할 가능성이 높다. 또한, 소비자들은 서비스가 실패된 것은 항공사의 잘못이 아니라고 생각하더라도 항공사의 회복조치에 대해 높은 수준의 기대를 가질 수 있기 때문이다.

## 5. 결론 및 향후 연구방향

### 5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 제시한 연구모형은 기존 연구들을 통합·확장하여 항공서비스 실패와 회복상황에서의 고객만족 형성과정을 설명하는 데에 있어 나름대로의 의미가 있다는 것을 증명하였다.

둘째, 실패원인 추론결과와 회복기대 등 변수에 비해 서비스 회복노력과 성과에 대한 고객의 지각은 서비스 실패와 회복상황에서의 고객만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 항공서비스 실패를 경험한 고객들의 만족/불만족 수준은 실패의 성격(심각성 및 원인에 대한 추론)보다 항공사의 회복노력과 결과에 의해 결정된 것이며 서비스 실패 후 우수한 회복노력은 꼭 필요하다는 많은 기존 연구결과와 일치됨을 재확인하였다.

셋째, 서비스 실패가 심각할수록 서비스 회복에 대한 기대가 높아지는바 결국 실패 후 회복노력을 통한 고객만족확보는 어려워진다는 것으로 나타났다.

넷째, 서비스 실패의 통제 가능성과 실패의 안정성에 대한 귀인추론 결과는 회복에 대한 고객의 기대수준에 긍정적인 영향을 미치며 서비스 점점의 고객만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 원인위치에 대한 추론결과는 회복기대와 서비스 점점만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다섯째, 결과적 차원에서의 회복노력과 과정 차원에서의 회복노력은 모두 고객의 지각된 회복성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이 두 가지 차원에서의 회복노력은 지각된 회복성과를 매개변수로 간접적으로 고객만족에 영향을 미칠 뿐만 아니라 직접적인 영향을 미친 것으로 나타났다.

여섯째, 항공서비스 실패와 회복상황에서의 고객만족에 대한 기대불일치 이론적 접근에 있어, 지각된 회복성과와 회복불일치는 고객만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 회복기대는 회복불일치에 영향을 미치지 않지만 고객만족에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과에 따른 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다.

서비스 실패에 대해 고객의 심각성 지각과 귀인 추론 결과는 회복에 대한 기대와 서비스접점에 대한 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 따라 항공사의 마케팅 관리자는 실패를 경험한 고객의 입장에서 실패의 심각 정도와 실패 원인을 규명할 필요가 있다. 즉, 고객으로 하여금 실패가 심각하지 않다고 인식시키고 항공사가 노력했음에도 불구하고 서비스 실패가 발생했다고 인식시키며 또한 실패원인이 일시적이라는 것을 인식시킴으로써 실패를 성공적으로 회복할 수 있는 가능성을 높일 수 있다는 것이다. 또한 서비스 실패로 불만족한 고객들은 실패의 원인에 대해 외적귀인할 가능성이 높으며 서비스 제공자의 잘못이 아니라고 생각하면서도 실패의 회복에 대해 높은 수준의 기대를 가질 수 있다. 따라서 항공사로서는 기상악화 등과 같은 서비스 시스템의 외부 요소들로 실패가 일어나는 경우에도 고객들의 기대를 파악하고 이를 부응하는 회복전략을 취할 필요가 있다.

또한 고객 불만내용 및 고객의 희망사항 등에 대한 적극적 수집활동을 통해 고객의 회복에 대한 기대를 정확히 파악할 수 있으며 이러한 기대를 부응하는 회복전략을 수립하는데 조력할 것이다. 한편, 연구결과에 나타난 대로 서비스 실패와 회복상황에서의 고객만족을 가져올 수 있는 다양한 수단이 존재한다는 것이다. 즉, 보상과 같은 결과적 차원에서의 회복노력과 신속한 대응, 사과, 설명, 약속 등과 같은 과정적 차원에서의 회복노력은 모두 효과적인 회복수단으로 활용될 수 있다. 따라서 항공사 입장에서 단순한 몇 가지 회복수단을 사용하는 것 보다는 서비스 실패에 대한 다양한 회복 프로그램을 개발해야 하며 전사적(全社的) 차원에서 실패에 대응하는 회복전략을 수립하여야 한다.

제품과 달리 서비스 실패에 대한 회복은 종업원과 고객 간의 상호작용 과정에서 이루어지며 항공 서비스의 경우 더욱 그렇다. 연구결과에 따르면 과정적 차원에서의 회복노력은 고객만족에 큰 영향력을 행사하고 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 서비스 실패에 대한 회복의 성공여부는 종업원의 회복행동에

달려 있다는 것이다. 따라서 항공사는 성공적으로 서비스 실패를 회복하기 위해 일선종업원에 대한 고객응대 요령 및 실패 처리방법 훈련에 대한 투자를 아끼면 안 될 것이다. 서비스 일선 종업원들에 대한 교육을 통해 그들로 하여금 실패 발생 시 고객 불만 내용 및 요구사항 등과 같은 고객반응을 정확히 파악하고 실패에 대한 정중한 사과와 함께 실패원인에 대한 적극적이면서도 공감적인 설명의 제시와 서비스 문제의 신속한 해결을 할 수 있도록 해야 한다. 또한 불만족 고객들에게 적당한 보상의 제공과 신속한 문제해결을 할 수 있도록 일선종업원에게 어느 정도의 재량권을 부여하여야 하며 종업원의 직무만족에 저해되는 요소를 우선적으로 개선 혹은 제거한 후 해당 서비스 교육 강화 등의 실무적 지침을 수행해야 한다. 또한 전체 조직 구성원에게 “실패를 허용하지만 실패를 성공으로 만드는 의지와 노력으로 고객만족을 위해 최선을 다 하겠다”는 기업문화를 강조할 필요가 있으며 고객에게도 이러한 기업 이미지의 변신이 필요하다.

### 5.3 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구의 과정과 분석결과를 통해서 제기될 수 있는 몇 가지 한계점과 이러한 한계점들을 극복할 수 있는 앞으로의 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 실증을 위한 분석 자료의 수집이 가상의 시나리오에 의한 응답자의 설문으로만 이루어짐으로서 실제 거래에서의 서비스 실패경험에 기초한 실제적인 고객지각의 측정이 이루어지지 못하여 분석 결과의 실제성이 담보되지 못하는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 중요사건기법 등 기타방법의 도입도 필요할 것이다.

둘째, 본 연구의 표본 구성에 있어 20 및 30대 젊은 연령층의 응답자가 차지하는 비중이 비교적으로 크므로 향후 연구에서 조사대상을 확대하여 더 광범위한 연령층을 대상으로 많은 표본을 수집하여 분석할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 시나리오 설계시, 실험상의 문

제로 실패의 심각성, 통제성, 원인위치, 안정성, 결과적 회복노력, 과정적 회복노력 모두는 두 개의 수준으로 구분하였으며 기존연구에서 따로 제시한 상호작용적 회복노력은 과정적 회복노력에 포함하여 시나리오를 구성하였다. 따라서 향후 연구에서는 변수들 각각의 속성과 인과관계를 명확히 측정하기 위한 노력으로서 수준의 폭을 달리하고 단일화된 두 변수를 분리하여 조작상의 오류를 최소화시켜 연구의 신뢰성과 정확성을 높일 필요가 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 항공서비스산업을 대상으로 조사·분석을 하였으므로 연구결과를 타 산업에 일반화시키는 데 한계가 있다. 따라서 향후 호텔, 외식, 병원 등 타 업종을 포함한 업종간의 서비스실패와 회복에 관한 비교연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

- [1] 이호정, "서비스복구접점에서의 고객만족과정에 관한 연구", 『한국마케팅저널』, 제3권, 4호 (2002), pp.91-115.
- [2] 하대용, 정현영, "서비스실패의 회복과정에서 긍정성인지가 고객만족과 행동의도에 미치는 영향", 『고객만족경영연구』, Vol.4, No.1(June 2002), pp.41-73.
- [3] Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Lois A. Mohr, "Critical Service Encounters : The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, 58(October 1994), pp.95-106.
- [4] Blodgett, Jeffrey G., Donna J. Hill and Stephen S. Tax, "The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior," *Journal of Retailing*, 73 (2), (1997), pp.185-210.
- [5] Blodgett, Jeffrey G., Kirk L. Wakefield and James H. Barnes, "The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior," *Journal of Service Marketing*, Vol.9, No.4 (1995), pp.31-64.
- [6] Clemmer, Elizabeth C., "An Investigation into the Relationships of Justice and Customer Satisfaction with Service," In R. Cropanzano(ed.), *Justice in the Workplace : Approaching Fairness in Human Resources Management*. Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1993.
- [7] David Bejou & Adrian Palmer, "Service Failure and Loyalty : An Exploratory Empirical Study of Airline Customers," *Journal of Service Marketing*, Vol.12, No.1(1998), pp.7-22.
- [8] Goodwin, Cathy, and Ivan Ross, "Consumer Responses to Service Failures : Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Research*, 25(1992), pp.149-163.
- [9] Gronroos, Cristian, "Service Quality : The Six Criteria of Good Perceived Service Quality," *Review of Business*, 9(Winter 1988), pp.10-13.
- [10] Hocutt, M.A., Cjlrabprtu, G., & MOWen, J. C., "The art of Service Recovery : Fact or Fiction? An Empirical Study of the Effects of Service Recovery," In D. T. Le Clair, and M. Hartline(eds.), *Marketing theory and applications*, Chicago : American Marketing Association, 1997.
- [11] Hoffman, K.D., Scott W. Kelley and Holly M. Rotalsky, "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," *Journal of Service Marketing*, Vol.9, No.2(1995), pp.49-61.
- [12] James G. Maxham III & Richard G. Netemeyer, "A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts," *Journal of Marketing*, Vol.66(October 2002), pp.57-71.
- [13] Johnston, Robert, "Service Failure and Recovery : Impact, Attitudes and Process," in *Advances in Service Marketing and Mana-*

- gement, Teresa A. Swartz, Davis E. Brown, and Stephen W. Brown(eds.), Vol.4(1995), Greenwich, CT : JAI Press, pp.211-228.
- [14] Keaveney, Susan M., "Customer Switching Behavior in Service Industries : An Exploratory Study," *Journal of marketing*, (April 1995), pp.71-82.
- [15] Kelley, Scott W. and Mark A. Davis, "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1)(1994), pp.52-61.
- [16] Kelley, Scott, K. Douglas Hoffman and Mark A. Davis, "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, Vol.69, No.4(1993), pp.429-452.
- [17] John C. Mowen, "The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery," *Advances in Consumer Research*, Vol.24 (1997), pp.457-463.
- [18] McCollough, Michael A., Leonard L. Berry, and Manjit S. Yadav, "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery," *Journal of Service Research* 2(November 2000), pp.121-137.
- [19] Oliver Richard L. and John E. Swan, "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions : A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, 53(April 1989), pp.21-35.
- [20] Oliver Richard L. and Wayne S. DeSarbo, "Response Determinants in Satisfaction Judgements," *Journal of Consumer Research*, 14 (March 1988), pp.495-507.
- [21] Oliver, Richard L., "Effect of Expectation and Disconfirmation of Postexposure Product Evaluations : An Alternative Interpretation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62(1977), pp.482-483.
- [22] Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1(1988), pp.12-40.
- [23] Richard A. Spreng, Gilbert D. Harrell and Robert D. Mackoy, "Service recovery : impact on satisfaction and intentions," *Journal of Service Marketing*, Vol.9, No.1(1995), pp.15-23.
- [24] Smith, A., Bolton, R.N. and Wagner, J., "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research* 36(August 1999), pp.356-372.
- [25] Tax, Stephen S., Stephen W. Brown and Murail Chandrashekhara, "Customer Evaluation of Service Complaint Experiences : Implication for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(April 1998), pp.60-76.
- [26] Tyler, T. R., "Psychological Models of the Justice Motive : Antecedents of Distributive and Procedural Justice," *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(1994), pp.850-863.
- [27] Valle, Valerie A. and Melanie Wallendorf, "Consumer Attributions of the Cause of Their Product Satisfaction and Dissatisfaction," in *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, ed. Ralph L. Day, Bloomington, IN : Indiana University, (1977), pp.26-30.
- [28] Weun, Weung Gook, "Service Failure and Recovery : Impacts on New Customer Relationships," *unpublished doctoral dissertation*, Tuscaloosa Alabama : University of Alabama, 1977.
- [29] William R. Forrester and Manfred F. Maute,

“The Impact of Relationship Satisfaction On Attributions, Emotions, And Behaviors Follow ing Service Failure,” *The Journal of Applied Business Research*, Vol.17, No.1 (2001), pp.1-14.

[30] Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and Parasuraman, “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(Winter), pp.1-12.