

패밀리레스토랑과 이동통신서비스의 서비스회복 결정요인

오세구**

* 충남대학교 경영경제연구소

The Factors for Service Recovery of Family Restaurant and Mobile Telecommunication Service

Se-gu Oh**

* Management and Economics Research Institute, Chungnam National University

Key Word : Service Failure, Service Recovery, Customer Satisfaction/ loyalty

Abstract

The purpose of the study is to find out the influences of various efforts on service recovery after the failure of the service for the customer satisfaction and a loyalty. The present study finds out the factors directly affecting service recovery and demonstrates the relationship of those factors with customer satisfaction and loyalty. As a result, the important factors for service recovery are an immediate compensation, truthfulness, reaction and assurance

1. 서 론

치열한 경쟁환경 하에서 고객만족은 기업의 지속적인 생존에 가장 결정적인 요소로 대두되고 있다. 특히 서비스산업은 서비스고유의 특성상 동일한 수준의 서비스가 제공된다 할지라도 서비스를 제공받는 고객의 인지차이로 인하여 예상치 못한 불만족이 발생할 수 있는 개연성을 가지고 있다.

서비스에 관련된 많은 선행연구에서 우수한 서비스품질의 제공은 고객만족과 고객충성도를 이끈다는 결과를 제시하고 있다. 우수한 서비스품질이란 고객의 기대에 맞는 혹은 이를 능가하는 서비스를 제공하는 것이다. 그러나 현실적으로는 고객의 기대에서 벗어난 경우가 많이 발생하고 있으며, 이를 서비스실패라고 한다. 서비스실패는 고객들에게 불만족을 유발시킬 뿐만 아니라 이의 회복이 이루어지지 않았을 경우 고객이탈이란 치명적인 결과를 유발한다. 따라서

서비스의 실패 및 회복에 관한 연구는 서비스품질연구에 있어서 매우 중요하게 다루어져야 할 과제이다.

서비스실패 및 회복에 관련된 선행 연구에서는 서비스실패가 발생한 후 그 회복이 효과적으로 이루어진다면, 실패가 없었던 것보다 고객에게 더 높은 만족도를 줄 수 있다는 '서비스회복 패러독스' 이론을 지지하고 있다. 즉 서비스실패에 대한 기업의 재빠르고 신속한 복구는 고객의 전반적인 만족도를 강화시키고, 더 나아가 타인에게 추천하고자 하는 마음이 생긴다는 것이다(Berry, 1995). 이러한 서비스회복 패러독스가 의미하는 것은 서비스회복이 단순히 서비스실패를 교정하는 수단으로만 작용하는 것이 아니라 고객의 만족을 증진시키는 강력한 수단이 된다는 것을 의미한다(Michel, 2001).

이렇게 서비스의 실패 및 회복은 고객에 대한 서비스전략의 중요한 요소로 경영자에게 인식되어야 함에도 불구하고 최근에 와서야 다양한 연구가 수행되고 있다.

† 교신저자 nice69@cnu.ac.kr

현재까지 수행되어 온 선행연구들을 살펴보면 첫째, 서비스실패와 회복의 분류체계 둘째, 서비스 실패에 대한 고객의 반응에 있어 회복전략의 효과, 마지막으로 서비스실패 및 이의 회복에서 고객이 느끼는 공정성과 고객만족간의 관계에 관련된 연구로 분류할 수 있다.

본 연구는 이중 두 번째 흐름인 서비스회복전략의 효과에 근거하여 서비스회복을 결정짓는 하위속성을 탐색한 후 이들 속성과 고객만족, 충성도(재사용의도 및 구전)와의 관계를 살펴보았다. 본 연구에서 제시된 서비스회복 결정속성은 보상, 신뢰, 반응, 확신이며, 이들 결정속성들은 기존연구(Boshoff, 2005; Parasuraman, Berry, and Zeithaml, 1991, Hoffman, 1995; Johnston, 1995)에서 제시된 속성들을 종합, 재정의 되었다. 이렇게 재정의된 서비스회복 결정속성은 패밀리레스토랑과 이동통신 서비스 이용자를 대상으로 측정되었다. 연구 대상을 패밀리레스토랑과 이동통신서비스사용자로 분류한 이유는 서비스실패와 회복이 동시에 이루어지는 서비스실패와 회복이 어느 정도 시간지연을 가지고 이루어지는 서비스간에는 서비스회복 결정속성간의 중요도에 차이가 있을 수 있다는 점을 고려했기 때문이다.

2. 이론적 배경

2.1 서비스실패

모든 서비스의 접점은 “진실의 순간”이라 일컬어지는 고객과 기업의 상호작용의 순간에서 발생한다. 서비스실패란 서비스접점에서 고객의 불만족을 유발하는 열악한 서비스 경험을 말하는 것이다. 이러한 서비스실패는 서비스제공과정에서 발생하는 여러 실수들, 고객에 대한 서비스의 약속위반, 혹은 여러 형태의 서비스오류 등을 포함한다(Weun, 1997).

서비스실패에 대한 다양한 정의를 살펴보면 다음과 같다. Bell과 Zemke(1987)는 서비스 성과가 고객의 기대 정도 이하로 심각하게 떨어진 상태로 서비스실패를 정의하고 있으며, Grönroos(1988)는 소비자가 서비스를 구매하거나 소비할 때 그 서비스가 기대된 성과나 유용성을 제시하지 못하는 경우를 서비스실패로 보았다.

그 외 Heskette(1990) 등은 서비스실패를 서비스

과정이나 결과에 대하여 서비스를 경험한 고객이 좋지 못한 감정을 갖는 것으로 정의하고 있으며, 정현영(2000)은 고객에게 불편과 불만족을 초래하는, 고객 또는 서비스기업이 인지하는 서비스문제로 서비스실패를 정의하였다.

이렇게 서비스실패에 대한 다양한 정의만큼 서비스실패에 대한 대처도 다양할 수 있다. Johnson(1995)은 책임소재와는 상관없이 서비스과정이나 결과에서 무엇인가 잘못된 것(something wrong)을 서비스실패라고 정의한 후, 문제의 원인과 무관하게 서비스에 문제가 발생하면 언제든지 서비스기업이 서비스회복노력을 수행해야 된다고 주장하였으나, Berry, Leonard 그리고 Parasuraman (1991) 등은 서비스실패란 근본적으로 책임소재가 있는 대상으로부터의 서비스과정이나 결과에 대한 결과라고 정의한 후, 서비스의 책임소재에 따라서 서비스과정이나 결과의 문제가 서비스실패일 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다는 점을 제시하였다. 그러나 어떠한 경우이든 서비스에서 발생하는 문제는 서비스 제공자의 책임이기 때문에 서비스기업은 서비스실패에 대한 회복의 의무가 있다(Johnson, 1995).

모든 서비스기업의 가장 큰 관심사는 고객들에게 높은 품질의 서비스를 제공함으로써 고객을 만족시키고, 지속적으로 기업의 충성적인 고객으로 남게 함으로써 수익률을 증대하는 것이라 할 수 있다. 서비스기업들은 경쟁이 심화된 마케팅 환경에서 우위를 점하고자 끊임없이 서비스품질 향상에 노력하고 있다. 따라서 서비스품질 경쟁에서 낙오된 기업은 실패의 순환을 피할 수 없게 된다(Schlesinger et al., 1991). 서비스 실패는 널리 구전되고, 기억 속에 존재하며, 고객이탈을 야기하기 때문에 서비스실패의 심각성이 있다(Smith, 1997).

2.2 서비스회복

무결점(zero defect)의 서비스제공은 모든 서비스기업이 추구하는 목표이다. 그러나 100% 완벽한 서비스 시스템을 구축하기는 힘들기 때문에, 서비스실패가 발생했을 경우 서비스제공자는 기업에 대한 고객의 신뢰가 상실되기 이전에 이의 회복을 위한 노력을 해야 한다. 서비스회복이란 “서비스실패에 대해 기업의 자발성과는 상관없이 실패로 발생한 고객의 불만족을 해결하고자 하는 기업의 재 활동”을 의미

한다(Weun et al. 2004).

Zemke와 Bell(1990)은 제공된 서비스 혹은 제품이 고객의 기대에 부응하는 것에 실패한 기업이 불만족 상태의 고객을 만족상태로 되돌리는 과정을 서비스회복으로 정의하고 있으며, Kelly와 Davis(1994)는 서비스회복을 '서비스실패에 대한 서비스 제공자의 대응'이라고 정의하고 있다. Smith와 Bolton(1998)의 경우도 서비스회복을 '실패에 대응하기 위해 취하는 서비스 제공자의 활동'으로 정의하고 있다. 이처럼 다양한 학자들에 의하여 서비스회복이 정의되고 있다지만 '서비스실패에 대한 서비스 제공자의 대응활동'이라는 점에 대해서는 일치를 보이고 있다.

서비스회복이 중요한 이유는 서비스실패를 경험한 고객은 자신이 겪은 서비스실패에 대하여 기업에 불평행동을 하거나 부정적인 구전활동을 하기 때문이다(윤성욱, 2002; Kelly and Davis, 1994). 이러한 고객의 불평에 대하여 서비스 제공자가 빠른 회복노력을 수행할 경우 고객들은 만족하게 되지만 반대의 경우는 더욱 불만족하게 된다(Alexander, 2002; Maxham, 2001). 특히, 서비스실패가 발생하였을 때 종업원의 적극적인 대응과 적절한 불평처리는 불만족한 고객을 만족한 고객으로 전환시킬 수 있을 뿐만 아니라 전환된 기업에 대한 신뢰와 몰입에 긍정적인 영향을 미친다(Wenu et al., 2004).

물론 이러한 주장은 고객만족이 고객충성도, 지속적인 판매, 호의적인 구전을 보증한다는 것을 가정하고 있으나, 이용기(2001), Singh(1991) 등의 연구에서 볼 수 있듯이 고객의 불만에 대한 효과적인 처리는 전반적인 서비스 만족에 긍정적인 영향을 미치고, 재구매 의도와 긍정적인 구전행위를 유도하여 고객의 기업에 대한 적극적인 참여와 협조를 이끌어 낸다는 점을 고려해 볼 때, 타당한 것으로 볼 수 있다.

따라서 효과적인 서비스 회복을 위한 다양한 전략이 논의되어 왔다. Hoffman(1995) 등은 유형적인 보상이 가장 효과적인 회복전략임을 밝히고 있으며, Johnston(1995)은 발생문제에 대한 즉각적인 시정조치 및 서비스 제공자의 배려가 효과적인 회복속성이라 주장하고 있다. 또한 사과, 즉각적인 시정조치, 감정이입, 상징적 보상, 그리고 지속적인 관심 등이 중요하게 다루어지는 회복전략으로 주장되고 있다(Bell and Zemke 1987).

이외에도 확신, 신뢰, 신속한 반응 등이 연구자들

에 의하여 서비스회복전략으로 중요하게 다루어진 속성이다(Zeithaml et al., 1990; Gilly, 1987).

2.3 고객만족과 충성도

고객만족이란 고객이 구매한 제품이나 서비스를 소비한 후 구매전의 기대와 구매후의 실제 성과간의 비교를 통하여 인지되는 평가에 대한 반응을 의미한다.

Acker와 Day(1978)에 의하면 고객만족은 제품·서비스의 질적 수준보다는 고객의 기대 수준의 크기에 달려있어서 기대충족·미충족 여부와 기대충족을 위한 기업의 노력 등이 영향을 미치며, 그 결과로 반복구매, 대체구매와 구전 등을 유발 시킨다고 설명하고 있다.

이러한 반복구매와 대체구매, 구전은 충성도로 개념화 할 수 있다. 충성도는 교체행동을 유발하는 잠재적인 상황과 마케팅노력에도 불구하고 미래에도 동일한 제품이나 서비스를 다시 구매하거나 혹은 후원하는 형태를 의미한다(Oliver, 1997). 이러한 충성도는 기업이 시장에서 유리한 위치를 차지할 수 있고(이동진, 2005), 재구매 및 긍정적인 구전을 유도, 기업의 안정된 성장을 이끌 수 있기 때문에 매우 중요하다.

서비스산업과 관련된 Bitner(1990)의 연구에서는 서비스접점에서의 만족이 서비스품질 인지의 선행조건이 되며, 이는 다시 기업전반에 대한 만족, 긍정적 구전, 재구매 의도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이렇듯 많은 선행연구에 의하면 만족은 제품이나 서비스를 추천할 가능성 및 재구매의도, 충성도 등과 긍정적으로 관련되어 있다.

어떤 상표나 서비스에 우호적인 태도를 가지는 것은 그 서비스나 상표에 대한 만족과 더불어 몰입을 요구한다. 이러한 몰입은 고객 스스로 재구매 혹은 관계유지를 이끌 뿐만 아니라 타인에게 자신의 경험을 전달함으로써 이 상표나 서비스에 대한 애호도를 강화시킨다(오세구와 정상철, 2005). 특히 구전은 타인의 미래 구매가능성에 많은 영향을 미치는데, 그 이유는 서비스의 평가가 경험적으로 이루어지기 때문에, 고객은 자신의 서비스구매에 따른 실패위험을 회피하는 방안으로 자신이 속해있는 사회집단의 구전에 의존하는 비중이 높기 때문이다(심상철과 김수

배, 2004).

따라서 서비스기업의 서비스회복을 통한 고객만족은 재구매의도와 구전의도를 강화시킴으로써 기존 고객의 유지와 함께 신규고객의 창출을 유도할 수 있다.

3. 연구의 설계 및 방법

3.1 연구가설 및 모형의 설정

제공된 서비스에 불만을 가진 고객에게는 사과를 하고 쿠폰이나 할인, 선물제공 등 보상을 통하여 서비스 회복을 할 수 있다(Smith et al., 1999). Boshoff(2005)은 은행을 대상으로 실시한 서비스회복연구에서 고객과의 정확한 의사소통, 피드백, 설명과 보상을 통하여 실시한 회복노력이 고객만족에 긍정적인 영향을 주며, 특히 보상은 고객만족에 가장 효과적인 방법이라는 결과를 제시하였다.

Bitner 등(1994)은 직접적으로 고객과 대면하는 종업원이 고객에게 문제에 대하여 논리적인 설명을 제공하지 못하면 서비스 회복은 실패할 수 있다고 하였다. Berry와 Parasuraman(1991)도 서비스 회복의 중요성을 이야기 하면서 효과적인 서비스회복과정이란 프레임을 제시하였다. 이들이 제시한 서비스회복과정 프레임은 서비스 문제의 식별, 문제의 효과적인 해결 그리고 회복경험으로부터의 학습으로 이뤄져 있다. 이 중에서 효과적인 문제해결을 살펴보면, 고객들은 서비스가 회복되는 동안에 반응성, 유형성, 확실성 그리고 감정이입에 큰 관심을 둔다는 결론을 제시하고 있다.

레스토랑을 대상으로 한 Hoffman(1995)등의 연구에서는 무료음식제공, 가격할인, 쿠폰제공 등과 같은 유형적인 보상이 가장 효과적인 회복전략임을 밝히고 있다. 반면에 사과는 다른 회복활동보다는 상대적으로 덜 효과적이나, 회복의 노력이 전혀 없는 경우보다는 나은 결과를 보이고 있다. 그러나 224가지의 서비스실패와 회복의 경우를 통하여 조사 분석한 Johnston(1995)의 연구에서는 서비스문제에 대하여 불만족하는 고객들을 위한 추가적인 보상은 불필요하며, 다만 서비스 문제에 대한 즉각적인 시정조치와 서비스 제공자의 배려 정도면 서비스회복으로서 충분하다는 결과를 제시하고 있다,

Bell과 Zemke(1987)의 연구에서는 서비스 회복

전략에 사용되는 요소들로서 사과, 즉각적인 시정조치, 감정이입, 상징적 보상, 그리고 지속적인 관심을 들고 있다. 이 연구에 따르면 사과는 서비스 제공자의 과실을 인정하는 것이기 때문에 서비스실패에 대하여 화가 난 고객을 다루는데 있어서 가장 효과적인 회복방법이며, 즉각적인 시정조치는 초기의 서비스 실패를 그 시점에서 수정하고자 하는 것이기 때문에 서비스회복의 핵심적인 요소라고 하고 있다.

이러한 선행연구를 종합해볼 때, 서비스회복의 중요한 구성요소는 보상, 서비스제공자의 신속한 반응, 서비스실패 시 서비스제공자의 행동에서 발견할 수 있는 신뢰 및 확신으로 이루어졌다고 할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

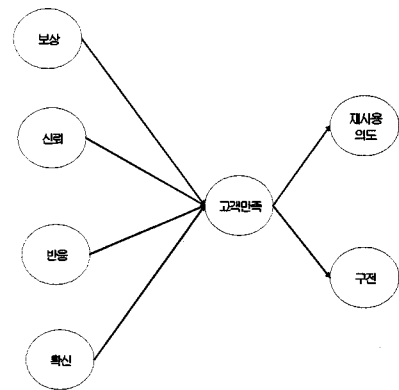
가설1. 서비스회복속성은 고객만족에 정(+의 영향을 미친다.

가설1.1 보상은 고객만족에 정(+의 영향을 준다.

가설1.2 신뢰는 고객만족에 정(+의 영향을 준다.

가설1.3 반응은 고객만족에 정(+의 영향을 준다.

가설1.4 확신은 고객만족에 정(+의 영향을 준다.



<그림 4> 연구모형

서비스 실패에서 기인한 고객의 불평에 대한 효율적인 처리는 전반적인 서비스만족도에 긍정적인 영향을 미치고, 재구매 의도와 긍정적인 구전행위를 유도한다(이용기, 2001; Singh, 1991). 효과적으로 서비스 회복이 수행된다면 서비스 실패는 장기적으로 소비자나 기업과의 관계를 우호적으로 구축할 수 있는 긍정적인 기회를 제공해주기도 한다(Kelly, Hoffman and Davis).

따라서 이러한 실패의 효과적인 회복은 만족과 충

성도를 올리는 중요한 역할을 수행하게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 서비스회복후의 고객만족은 충성도에 정(+)의 영향을 준다.

가설2.1 서비스회복후의 고객만족은 재사용의도에 정(+)의 영향을 준다.

가설2.2 서비스회복후의 고객만족은 구전에 정(+)의 영향을 준다.

연구가설에 따라 <그림 1>과 같은 연구모형이 제시되었다. 모형의 적합성을 검증하기 위한 연구방법은 다음에서 설명하기로 한다.

3.2 구성개념의 정의

변수에 대한 개념적 정의는 측정대상이 되는 어떤 개념의 의미를 사전적으로 정의를 내리고 변수의 조작적 정의는 어떤 개념에 대하여 응답자가 구체적인 수치로 명명할 수 있는 상태로 정의를 내린 것을 의미한다. 본 연구에서 사용된 변수들의 조작적 정의는 다음과 같은 과정을 거쳐 이루어졌다.

보상(compensation)은 서비스 실패에 대해서 원 상태로 혹은 고객이 원하는 대로 서비스를 회복시키

는 것이다. 그리고 고객의 만족을 위하여 추가적인 혜택을 제공하는 것을 의미한다. 이것은 Hoffman (1995)의 연구에서 나타난 추가혜택과 Johnston (1995)의 즉각적인 시정조치를 의미하는 것으로, 본 연구에서는 보상은 서비스 실패에 대해서 즉각적으로 고객에게 보상을 제공하며, 그 이외에 추가적인 혜택을 제공하는 것으로 정의하였다.

신뢰(Truthfulness)는 문제가 발생했을 경우 고객에게 문제 해결 시간을 제시하고, 약속한 시간 내에 문제를 해결해 주는 것을 의미한다. 만약 약속한 시간 내에 문제를 해결하지 못할 경우, 지연될 시간을 즉시 고객에게 제시한다. 그리고 고객의 불만사항과 문제해결에 관한 내용을 정확히 기록한다. 본 연구에서는 정확한 문제해결시간의 제시 및 준수, 고객에게 보여지는 문제해결과정 등으로 신뢰를 정의하였다.

반응(Reaction)은 고객의 요구가 있거나 질문을 했을 경우에 즉각적으로 반응하며, 문제 발생 시 문제 발생에 대한 사과와 문제의 처리 상황에 대해서 설명해 주는 것이다. 그리고 문제해결을 위해서 노력하는 것을 의미한다. 본 연구에서는 고객요구에 대한 빠른 답변, 사과, 문제해결에 대한 설명 등으로 반응을 정의하였다.

<표 1> 서비스회복의 구성개념 및 측정항목

구성개념 및 참고문헌	개념정의
보상(Compensation) (Hoffman 1995, Johnston 1995, Boshoff 2005)	XXX는 문제(불만사항)발생시 충분한 보상을 제공하였다.
	XXX는 문제(불만사항)발생시 문제 해결뿐만 아니라 추가적인 혜택도 제공하였다.
	XXX는 문제(불만사항)발생시 고객이 원하는 시정조치를 취했다.
신뢰(Truthfulness) (Parasuraman et al,1991)	XXX의 서비스담당자가 제시한 문제(불만사항)해결 시간은 적당했다.
	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)가 해결되는 시간을 정확히 알려주었다.
	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)해결 시간이 늦어질 경우 대기시간을 알려주었다.
	XXX의 서비스담당자는 약속한 시간 내에 문제(불만사항)를 해결해 주었다.
	XXX의 서비스담당자는 문제해결(고객의 요구)내용을 정확히 기록하였다.
반응(Reaction) (Parasuraman et al. 1991, Boshoff 2005)	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)해결 상황을 즉시 알려 주었다.
	XXX의 서비스담당자는 문제발생시 고객의 질문이나 요구사항에 관해 즉각적으로 답변하였다.
	XXX의 서비스담당자는 바쁠 때에도 고객의 요구에 신속하게 반응했다.
확신(Assurance) (Parasuraman et al. 1991, Boshoff 2005)	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)발생시 해결을 위해 즉각적으로 노력했다.
	XXX의 서비스담당자는 고객의 문제해결에 관련된 충분한 지식을 가지고 있었다.
	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)발생시 약관에 따른 시정조치를 취했다
	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)해결시 고객의 이익을 우선적으로 고려해줬다.

〈표 2〉 각 측정변수에 대한 평균, 표준편차, 상관계수, 신뢰계수

측정변수(항목수)	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 보상(3)	3.129	.7514	.786						
2. 신뢰(5)	3.014	.6665	.459	.823					
3. 반응(5)	3.322	.6857	.599	.590	.839				
4. 확신(3)	3.145	.6403	.464	.586	.583	.712			
5. 고객만족(4)	3.266	.7244	.544	.527	.562	.549	.853		
6. 재사용의도(1)	3.323	.9015	.462	.436	.466	.459	.758		
7. 구전(1)	3.305	.9071	.497	.494	.523	.477	.748	.823	

1) 상관계수는 모두 $p < 0.01$ 이하에서 유의함, 2) 굵은 체는 신뢰계수임

확신(Assurance)은 문제 발생 시 정해진 절차에 따라서 문제를 해결하며 고객의 질문이나 발생한 문제에 대해서 답변할 수 있는 전문적인 지식을 가지고 있음을 의미한다. 본 연구에서는 문제발생원인에 대한 충분한 설명, 문제해결에 대한 지식소유 여부 및 정해진 문제해결절차의 수행으로 확신을 정의하였다.

4. 모형의 분석 및 가설검정

4.1 표본자료의 특성

본 연구는 사전조사를 통하여 이론적 연구모형을 설정하였고, 이를 확인하기 위해 설문조사를 실시하였다. 설문은 대전에 있는 C대학에 재학하고 있는 학부생 및 대학원생을 대상으로 하였으며, 설문조사원이 도서관 및 강의실에 들어가 이동통신서비스 및 패밀리레스토랑의 이용자임을 확인한 후 총 350개의 설문지를 배포하였다. 각 설문대상자는 해당서비스의 이용 중 서비스실패를 경험해본 이용자에 한정했다. 이중 설문이 불성실한 22부를 제외한 328부가 분석에 사용되었다. 이중 이동통신 서비스에 응답한 설문자는 170명이었으며, 패밀리레스토랑에 응답한 설문자는 158명이었다. 응답자의 프로파일을 살펴보면 전체적으로는 남성(52.9%)의 비율이 여성(47.1%)의 비율보다 높았으나, 패밀리레스토랑의 경우 여성(52.8%)의 비율이 남성(47.2%)보다 높았다.

응답대상자의 연령대를 살펴보면 22살 이하(79명) 24%, 25살 이하(177) 53.8%, 29살 이하(63명) 19.1%, 30대 이상(10명) 3.1%가 설문에 참여한 것

으로 나타났다. 한 달에 평균적으로 사용하는 금액을 살펴보면 이동통신의 경우는 전체의 80%가 3만원에서 8만원을 사용하는 것으로 나타났고, 패밀리레스토랑의 경우는 5만원 이하의 금액이 전체의 88.7%를 차지하고 있다.

4.2 신뢰성 및 타당성의 검토

본 연구에서 사용된 측정항목의 신뢰도를 분석하기 위하여 SPSS 12.0을 사용하여 신뢰도 분석 및 요인분석을 수행하였다. 일반적으로 Cronbach's α 의 값은 예비적 연구에서 0.7, 기초연구에서 0.8, 응용연구에서 0.9가 권장되고 있다. 본 연구에서의 측정변수들은 0.712~0.853의 값을 가짐으로써 전반적으로 높은 내적 일관성을 지니고 있음이 판명되었다.

요인분석과 신뢰도분석의 결과는 다음 〈표 2〉와 〈표 3〉에 잘 나타나 있다.

4.3 연구모형의 검정 및 해석

본 연구는 도출된 가설을 검정하기 위해 AMOS 4.0을 이용한 경로분석을 실시하였다. 전체모형의 적합도는 여러 가지 지수들($\chi^2 = 19.257$, $p = 0.014$, $GFI = 0.984$, $AGFI = 0.944$, $NFI = 0.986$, $CFI = 0.992$, $RMR = 0.024$, $RMSEA = 0.066$)이 비교적 기준에 적합한 결과가 제시되어 대체적으로 무난한 수준으로 볼 수 있다.

각 연구개념 들 간의 관계에 대한 가설을 검정한 결과 얻어진 관계는 〈표 4〉와 같다.

서비스회복속성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미

친다는 가설 1의 경우, 보상, 신뢰, 반응, 확신 모두 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 서비스회복속성이 고객만족에 정(+)²의 영향을 미친다는 가설 1은 채택되었다. 이를 보다 구체적으로 해석해 보면 다음과 같다.

먼저 서비스 실패후의 보상과 관련된 가설 1.1의 경우, 많은 선행연구에서 제시한 바와 같이 서비스 실패 후 제시된 적절한 보상은 고객만족에 가장 효과적인 것으로 나타났다(Boshoff, 2005; Hoffman et al., 1995). 이는 서비스실패가 발생했을 경우 단순한 문제해결보다는 추가적인 혜택의 제공이나 고객이 원하는 시정조치를 취할 경우 고객의 만족이 증가할 수 있다는 것을 의미 한다. 그러나 이동통신서비스와 패밀리레스토랑으로 집단을 구분한 후 검정한 결과에서는 유의도는 크게 변하지 않았지만 회귀계수의 강도가 하락한 결과를 보임으로써 산업별로 보

상이상의 중요성을 가진 요인이 있을 수 있다는 점을 보여주고 있다

서비스실패 후 이의 회복과정에서 종업원이 보여주는 신뢰와 관련된 가설 1.2의 경우, 서비스실패 시 이를 담당하는 서비스담당자의 행위에서 느낄 수 있는 신뢰는 고객만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 나타났다. SERVQUAL을 이용한 서비스품질측정과 관련된 연구에서 신뢰성이 고객만족에 정(+)²의 영향을 미치는 중요한 요인으로 여겨지는 것과 같이 서비스회복과정에서 서비스담당자가 보여주는 신뢰는 매우 중요한 요소로 작용된다. 따라서 서비스실패 시 서비스제공자들이 문제가 반드시 고객이 기대에서 벗어나지 않게 해결될 것이라는 믿음을 줄 경우 고객만족이 증가할 수 있다. 그러나 집단을 구분한 분석 결과에서는 전체모형과는 다르게 패밀리레스토랑에서는 신뢰가 고객만족에 영향을 주지 않은 결과가 제

<표 3> 요인분석결과

측정변수	측정 내용	요인적재치	고유치
보상	XXX는 문제(불만사항) 발생시 충분한 보상을 제공하였다.	.741	2.110
	XXX는 문제(불만사항) 발생시 문제 해결뿐만 아니라 추가적인 혜택도 제공하였다.	.856	
	XXX는 문제(불만사항) 발생시 고객이 원하는 시정조치를 취했다.	.609	
신뢰	XXX의 서비스담당자가 제시한 문제(불만사항) 해결 시간은 적당했다.	.526	2.872
	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)가 해결되는 시간을 정확히 알려주었다.	.798	
	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)해결 시간이 늦어질 경우 대기시간을 알려주었다.	.777	
	XXX의 서비스담당자는 약속한 시간 내에 문제(불만사항)를 해결해 주었다.	.716	
	XXX의 서비스담당자는 문제해결(고객의 요구)내용을 정확히 기록하였다.	.563	
반응	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)해결 상황을 즉시 알려 주었다.	.667	3.066
	XXX의 서비스담당자는 문제발생시 고객의 질문이나 요구사항에 관해 즉각적으로 답변하였다.	.760	
	XXX의 서비스담당자는 바쁠 때에도 고객의 요구에 신속하게 반응했다.	.719	
	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)발생시 해결을 위해 즉각적으로 노력했다.	.716	
확신	XXX의 서비스담당자는 고객의 문제해결에 관련된 충분한 지식을 가지고 있었다.	.729	1.806
	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)발생시 약관에 따른 시정조치를 취했다	.809	
	XXX의 서비스담당자는 문제(불만사항)해결시 고객의 이익을 우선적으로 고려해줬다.	.435	
고객만족	현재 사용 중인 XXX를 선택한 것에 만족한다.	.779	2.947
	현재 사용 중인 XXX의 서비스방식에 만족한다.	.761	
	서비스실패시 현재 사용 중인 XXX의 대처에 만족한다.	.768	
	현재 사용 중인 XXX의 업무처리 방식에 만족한다.	.704	
Cumulative % of Variance		67.37%	

서되었다. 이러한 결과가 나타나게 된 이유에 대하여 논의해보면 이동통신서비스와는 달리 패밀리레스토랑의 경우는 이미 실패가 발생한 후, 즉각적인 시정이 아닐 경우 기다림 시간 등 기회요소 때문에 불만이 감소할 수는 있지만 만족이 증가한다고는 볼 수 없다는 것을 의미한다.

반응이 고객만족에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 1.3 역시 채택되었다.

일반적으로 서비스제공자의 반응이란 문제해결상황의 전달이나 고객의 욕구에 대한 빠른 대응을 의미한다. Boshoff(2005)의 서비스회복에 관련된 연구에서는 이러한 활동을 의사소통과 피드백으로 보고 이런 활동이 고객만족에 영향을 준다고 하였다. 본 연구에서도 Boshoff(2005)의 연구결과와 유사한 결론

을 내릴 수 있었다. 그러나 반응 역시 집단을 구분했을 경우는 전체모형과 상이한 결과를 보이는데, 이동통신서비스의 경우는 유의하지 못한 결과를 보였으며 패밀리레스토랑의 경우는 큰 폭으로 회귀계수가 증가하는 모습을 보였다. 이는 반응이란 개념의 특성에서 기인한 결과로 보이는데, 이동통신서비스의 경우는 서비스실패와 회복간에 어느 정도 시간지연이 존재하는데 비하여 패밀리레스토랑의 경우는 서비스실패와 회복이 거의 동시에 이루어지기 때문에 서비스제공자의 반응이 중요하게 평가되었다고 볼 수 있다.

확신이 고객만족에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 1.4도 채택되었는데, 서비스담당자가 문제해결과 관련된 충분한 지식을 가지고 있고, 약관에 따른

〈표4〉 가설검정의 결과

가설	경로	경로계수	표준오차	t값	채택여부	
서비스회복속성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미친다.	H1-1	보상 -> 고객만족	0.253	0.050	4.858**	채택
		(이동통신서비스)	0.182	0.082	2.458**	채택
		(패밀리레스토랑)	0.180	0.072	2.283**	채택
	H1-2	신뢰 -> 고객만족	0.175	0.060	3.188**	채택
		(이동통신서비스)	0.268	0.087	3.426**	채택
		(패밀리레스토랑)	0.070	0.079	0.882	기각
	H1-3	반응 -> 고객만족	0.175	0.063	2.948**	채택
		(이동통신서비스)	0.081	0.087	1.022	기각
		(패밀리레스토랑)	0.335	0.087	3.727**	채택
	H1-4	확신 -> 고객만족	0.228	0.062	4.172**	채택
		(이동통신서비스)	0.303	0.090	3.996**	채택
		(패밀리레스토랑)	0.155	0.080	1.916	기각
서비스회복후의 고객만족은 충성도에 정(+)의 영향을 준다.	H2-1	고객만족 -> 재사용의도	0.758	0.045	20.995**	채택
		(이동통신서비스)	0.807	0.057	17.767**	채택
		(패밀리레스토랑)	0.807	0.057	17.767**	채택
	H2-2	고객만족 -> 구전	0.748	0.046	20.383***	채택
		(이동통신서비스)	0.785	0.060	16.4468***	채택
		(패밀리레스토랑)	0.643	0.076	10.513***	채택

(전체모형) $\chi^2 = 19.257, p=0.014, GFI=0.984, AGFI=0.944, NFI=0.986, CFI= 0.992, RMR=0.024, RMSEA=0.066$

(이동통신서비스) $\chi^2 = 18.957, p=0.015, GFI=0.970, AGFI=0.895, NFI=0.977, CFI= 0.987, RMR=0.030, RMSEA=0.090$

(패밀리레스토랑) $\chi^2 = 8.820, p=0.358, GFI=0.985, AGFI=0.946, NFI=0.983, CFI= 0.998, RMR=0.020, RMSEA=0.026$

시정조치를 취한다고 하면, 고객은 서비스실패가 곧 회복될 것이라는 확신을 갖게 되며 이는 고객만족에 유의한 영향을 준다는 것을 의미한다. 특히 서비스담당자가 고객의 입장에서 문제를 이해하고, 항상 고객에 대한 관심을 갖고 있다는 것을 보여주면 비록 서비스실패가 발생했고, 현재 복구가 완성된 상태가 아니더라도 만족할 수 있다는 것을 의미한다.

집단을 구분하여 분석한 결과는 반응의 결과와 정반대의 모습을 띠고 있는데 이동통신서비스의 경우는 회귀계수가 증가했으나, 패밀리레스토랑의 경우는 회귀계수가 감소했을 뿐만 아니라 유의하지 못한 결과가 제시되었다.

이는 역시 이동통신서비스와 패밀리레스토랑이란 산업의 차이에서 나타난 결과로 볼 수 있다. 이동통신서비스의 경우는 서비스실패가 발생했을 경우 이에 상응하는 회복과정을 약관을 통하여 미리 기대할 수 있기 때문에, 이런 기대에 부응하는 회복절차가 수행되며 만족이 증가하나 패밀리레스토랑의 경우는 이미 실패가 발생하면 문제발생의 원인이나, 문제해결방안의 제시들은 불만족한 상태를 감소시킬 가능성은 있지만 고객만족을 증가시킬 수는 없다는 것을 의미한다.

고객만족이 충성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2의 경우 큰 문제없이 채택되었다. 즉 서비스실패 후 효과적인 회복이 이루어졌다면, 이에 만족한 고객은 향후에도 이 서비스를 이용할 것이며, 주위사람에게도 서비스에 대한 긍정적인 구전을 퍼트린다는 것을 의미한다.

5. 결 론

5.1 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 서비스회복을 결정짓는 하위요소로 보상, 신뢰, 반응, 확신의 4가지 요인을 제안하고 이러한 서비스회복 결정요인이 고객만족과 충성도(재사용의도 및 구전)에 미치는 영향을 연구하였다. 본 연구에서 제시된 연구가설에 대한 실증분석 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 고객만족에 영향을 미치는 서비스회복속성에 대하여 분석해본 결과 4가지 하위속성 모두 고객만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 연구대상을 서비스실패와 회복이 동시에 이루어

어져야 하는 패밀리레스토랑과 실패와 회복간에 시간지연이 필요한 이동통신서비스로 나누어 분석했을 경우는 다소 틀린 결과가 제시되었다. 이동통신서비스의 경우는 서비스회복에 대한 확신이 가장 중요한 개념으로 나타났으며, 종업원의 반응은 고객만족에 유의한 영향을 미치지 않았다. 패밀리레스토랑은 신뢰와 확신이 유의하지 않은 결과가 제시되었는데, 이는 서비스실패와 동시에 회복이 수행되어야 하는 산업의 특성상 서비스제공자의 가시적인 노력이 보여야 만이 고객만족을 이룰 수 있다는 것을 의미한다.

둘째, 서비스회복 후 고객만족과 충성도에 대하여 분석해본 결과 고객만족은 재사용의도 및 긍정적인 구전 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 종합해볼 때 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 서비스산업은 제조업에 가까운 서비스부터 순수서비스까지 다양하게 분류될 수 있다. 따라서 서비스의 특성에 따라 중요하게 여기지는 회복속성이 다를 수 있다는 점이다. 본 연구에서 나온 결과처럼 즉각적인 회복이 수행되어야 할 경우에는 반응이 다른 속성보다 영향력이 큰 것으로 나왔으며, 서비스회복에 어느 정도 시간적인 여유가 있는 경우에는 신뢰와 확신이 보다 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 서비스기업의 운영자들은 자신이 제공하는 서비스의 특성을 명확히 인식하고 이에 따라 집중해야 할 서비스회복 속성을 정한다면 보다 나은 효과를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 아무리 완벽하게 보이는 서비스라도 실패는 불가피하다. 그러나 이러한 실패를 숨기기보다는 적극적으로 해결함으로써 서비스회복이 이루어진다면 서비스실패로 인한 불만족한 고객을 만족고객으로 전환하는 것이 가능하며, 이렇게 만족된 고객들은 서비스업체와 보다 우호적인 관계를 유지할 수 있을 것이다.

최근 경영에서 가장 큰 이슈가 되고 있는 것 중 하나는 고객관계관리이다. 즉 고객과의 관계를 형성하고 유지, 발전시키는 것이 경영자의 중요한 과제로 나타나고 있는 것이다. 경영자들은 서비스현장에서 자주 발생하고 있는 서비스 실패를 단순한 문젯거리가 아닌, 보다 충성스런 고객을 창출하고 유지 발전시킬 수 있는 기회로서 여겨야 할 것이다.

5.2 연구의 의의 및 한계점

최근 서비스실패 및 회복에 관한 연구가 많이 수행되고 있다. 그러나 사례분석, 시나리오 기법 등이 주종을 이루고, 이론에 기초한 실증연구는 비교적 적은 편이다. 또한 이론에 기초한 실증연구들도 주로 공정성이론에 근거한 회복전략이 대다수를 이루고 있다. 이러한 접근법들은 궁극적으로 고객을 창출하고 유지하고자 하는 목적으로 이루어진다는 것을 보면 매우 유용한 것으로 보인다.

본 연구는 서비스회복에서 그리 많이 다루어지지 않았던 서비스회복결정요인을 탐색하여 실증분석했다는 것에 그 의의를 찾을 수 있다. 또한 연구대상이 실패가 일어나는 순간에 회복이 될 수 있는 레스토랑 산업과 실패가 일어난 후 시간적인 경과 후에 회복이 일어나는 이동통신서비스를 포함하고 있기 때문에 어느 정도 일반화를 할 수 있다는 점도 의의가 될 수 있다.

이상과 같은 연구의 의의와 함께 본 연구는 다음과 같은 한계점과 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서의 조사대상은 대전지역의 20대의 대학생과 대학원생이 위주가 되었다. 따라서 표본이 편중되어 있다는 점을 무시할 수 없다. 특히 연령대가 낮은 대학생들의 경우는 즉흥적인 성향이 강하다는 점을 고려해 보면, 다양한 연령대를 대상으로 조사를 했을 경우 본 연구의 결과와는 차이가 있을 수 있다는 점이 가장 큰 한계라고 하겠다. 따라서 향후에는 연령, 지역, 학력 등에서 다양한 계층의 사람을 대상으로 조사를 수행해야 한다.

둘째, 서비스회복에 대한 기존의 연구가 부족하여 설문문항을 개발하는 과정에서 미비점이 발견되었다. 기본개념을 추출하는데 보다 많은 인터뷰를 수행했어야 하고, 보다 다양한 실패상황을 분류했어야 하는데 상황을 너무 단순히 묘사한 후 토론을 유도했다는 단점이 있다. 따라서 향후에는 다양한 업종별로 서비스실패상황을 제시하고, 각 상황 별로 적절한 수의 고객을 대상으로 인터뷰를 수행하여 측정항목을 추출하여야 할 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 서비스회복만족을 전반적인 고객만족으로 직접 연계하였으나 향후 연구에서는 전체적인 고객만족의 매개변수로서의 역할을 점검하여야 할 것이다.

참고 문헌

- [1] 심상철, 김수배(2004), "의료서비스 품질, 재이용의도, 구전효과 사이의 인과관계 모형연구-종합전문병원과 전문병원을 중심으로-", 대한경영학회지, Vol 17, No 4, pp. 1485-1512.
- [2] 윤성욱(2002), "The Roles of Relationship Quality in the Case of Service Failure", 경영연구, Vol 17, No. 1, pp. 181-199.
- [3] 윤성욱, 황경미(2002), "CIT를 이용한 서비스 실패와 복구에 관한 연구", 한국마케팅저널, Vol 4, No. 4, pp. 1-27.
- [4] 오세구, 정상철(2005), "가상공동체의 관계지향적 활동이 몰입 및 친공동체 행동에 미치는 영향에 관한 연구", *Journal of Information Technology Applications & Management*, Vol 12, No. 4, pp. 71-92.
- [5] 이동진, (2005), 전략적 관계 마케팅, 서울, 박영사
- [6] 이문규(1999), "서비스 충성도의 결정요인에 관한 연구", 마케팅 연구, Vol 14, No. 1, pp. 21-25.
- [7] 이용기(2001), "고객접점 종업원의 친 사회적 행위에 대한 고객지각이 종업원 서비스품질 평가, 고객만족과 고객의 자발적 행위에 미치는 영향", 마케팅 연구, Vol 16, No. 3, pp. 105-125.
- [8] 정현영(2000), "서비스 회복이 고객만족과 행동의도에 미치는 영향에 관한 논문", 청주대학교대학원, 박사학위논문
- [9] Acker, D.A. and Day, G.S. (1978), *Consumerism: Search for the Consumer Interest*, 3rd ed., New York: Free Press
- [10] Alexander, Elizabeth C. (2002), "Consumer Reactions to Unethical Service Recovery", *Journal of Business Ethics*, 36, pp. 223-237.
- [11] Bearden, William O. and Jess E. Teel (1983), "Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports", *Journal of Marketing Research*, 20(Feb), pp. 21-28.
- [12] Bell, C., Zemke R., (1987), "Service Breakdown: The Road to Recovery", *Management Review*, October, pp. 32-35.
- [13] Berry, Leonard L., Conant, J. S. and Parasuraman A., (1991), "A Framework for Conducting a Services Marketing Audit", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.19, No.3. pp.255-268.
- [14] Berry, Leonard L. (1995), *On Great Service: Comparing for Action*, New York: The Free Press.
- [15] Bitner, Mary Jo (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects and Physical Surroundings Employ

- ee Responses”, *Journal of Marketing*, 52(April), pp. 69-82.
- [16] Christo Boshoff(2005), “A re-assessment and refinement of RECOVSAT”, *Managing Service Quality*, Vol. 15, No.5, pp. 410-425.
- [17] Dick, Alan S. and Kunal Basu(1994), “Customer Loyalty: Toward and Integrated Conceptual Framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(Winter), pp. 99-113.
- [18] Enis, Ben M. and Gordon W. Paul(1970), “Store Loyalty as Basis for Marketing Segmentation”, *Journal of Retailing*, 46(Fall), pp. 42-56.
- [19] Gale, B. T.(1994), *Management Customer Value*, New York, Free Press.
- [20] Gilly, Mary C. (1987), “Postcomplaint Processes: From Organization Response to Repurchase Behavior”, *Journal of Consumer Affairs*, Vol 21, No. 2, pp. 292-312.
- [21] Goodwin, Cathy and Ivan Ross(1992), “Consumer Responses to Service Failure: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions”. *Journal of business Research*, 25, pp.149-163.
- [22] Grönroos, Cristian(1988), “Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality”, *Review of Business*, 9(Winter), pp. 10-13.
- [23] Hoffman, K. D., Kelly, S. W. and Rotalsky, H. M.,(1995) “Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts”, *Journal of Services Marketing*, Vol.9, No.2. pp. 48-61.
- [24] Jacoby, J. and R. W. Chestnut(1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, New York, Wiley.
- [25] Johnston, R(1995), “Service Failure and Recovery: Impact of Attributions and Process”, in Swartz, Teresa A., Browen, Davis, E. and Brown, Stephen W. (eds.), *Advances in Service Marketing and Management*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 211-228.
- [26] Keaveney, Susan M., (1995), “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study”, *Journal of Marketing*, Vol.59(April). pp. 71-82.
- [27] Kelley, Scott W. and Mark A. Davis(1994), “Antecedent to Customer Expectations for Service Recovery”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.22 (Winter).pp. 52-61.
- [28] LaBarbera, Proscilla A. and David Mazursky(1983), “A Longitudinal Assessment of Customer Satisfaction/Dissatisfaction The Dynamic Aspect of the Cognitive Process”, *Journal of Marketing Research*, 20(Nov), pp. 393-404.
- [29] Mathieu, J. E.; Zajac, D. M.(1990), “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment” *Psychological Bulletin*. 108(2)2, pp. 171-193.
- [30] Maxham, James G.(2001), “Service Recovery’s Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-mouth, and Purchase Intentions”, *Journal of Business Research*, 54(October), pp. 11-24.
- [31] Michel, S. (2001), “An experimental study of service recovery options”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 No.1, pp.20-33.
- [32] Oliver, R.L.(1997), “Response Determinants in Satisfaction Judgement”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, pp. 495-507.
- [33] Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A.(1991) “Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale”, *Journal of Retailing*, Vol.67, No.4. pp. 420-450.
- [34] Raj, S. P.(1982), “ The Effects of Advertising on High and Low Loyalty on Competitive Price Promotional Strategies”, *Management Science*, 36(3), pp. 276-301.
- [35] Schlesinger, L. A., Heskett, J. L.,(1991) “Breaking the Cycle of Failure in Services”, *Sloan Management Review*, Spring. pp. 17-28.
- [36] Singh, Jagclip(1991), “Understanding the Structure of Consumers’ Satisfaction Evaluations of Service Delivery”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(Summer), pp. 223-44.
- [37] Smith, A, Bolton, Ruth, N., Wagner, J.(1999), “A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery”, *Journal of Marketing Research*, Vol.36(3), pp. 356-372.
- [38] Smith, A. K.,(1997) “Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure Recovery: An Integrative Model of Exchange”, Unpublished Doctoral Dissertation, Maryland University.
- [39] Smith, Amy K, m Ruth N. Bolton, and Janet Wanger(1998), “A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery”, *Marketing Science Institute*, Working Paper(Feb).
- [40] Swanson, Scott R. and Scott W. Kelly(2001), “Service Recovery Attributions and Word-of-mouth Intentions”, *European Journal of Marketing*, Vol.35(1/2), pp.194-211.
- [41] Tax, Setphen S., W. Brown, and Murail Chandrashekar(1998), “Customer Evaluation of Service Complaint Experiences: Implication for Relationship Market

- ing”, *Journal of Marketing*, 62(April), pp 60-76.
- [42] Webster, Cynthia and D. S. Sundaram(1998), “Service Consumption Criticality in Failure Recovery”, *Journal of Business Research*, 41, pp. 153-159.
- [43] Westbrook, Robert A.(1980), Interpersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products”, *Journal of Consumer Research*, 7(June), 49-54.
- [44] Weun, S. G.,(1997), “Service Failure and Service Recovery: Impact on New Customer Relationships”, Unpublished doctoral Dissertation, Tuscaloos a: University of Alabama.
- [45] Weun, Seungoo, Sharon E. Beatty and Michael A. Jones(2004), “The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships”, *Journal of Services Marketing*, In Press.
- [46] Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman(1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation*, New York: Free Press.
-