

서비스 실패와 복구 후의 소비자 반응에 관한 연구: 서비스제공자의 복구노력과 고객-종업원의 친밀감의 역할을 중심으로

A Study of Customer Responses to Service Failure and Recovery: The Role of Service Provider's Recovery Effort and Customer-Employee Rapport

박 소 진(Park, Sojin)*

본 연구는 고객이 서비스 실패와 복구를 경험하는 과정에서 서비스 제공자의 서비스 복구노력과 서비스 실패 이전의 고객-종업원의 친밀감이 만족, 재구매의도, 긍정 구전에 미치는 영향을 고찰하였다. 첫째, 본 연구는 서비스 실패와 복구 후 소비자의 반응에 대한 서비스 제공자의 복구노력과 친밀감의 상호작용효과를 검증하였다. 실험결과 서비스 실패 이전 고객과 종업원의 친밀도가 높은 집단에서는 친밀도가 낮은 집단에 비하여 서비스 실패후의 복구노력이 낮아도 만족, 재구매의도, 긍정적 구전정도가 크게 감소하지 않았으나 친밀도가 낮은 집단은 실패 후 낮은 보상이 주어지면 만족, 재구매의도, 구전이 크게 감소하였다. 둘째, 본 연구는 서비스실패 후 적절한 복구노력을 경험한 고객의 만족이 서비스 실패를 겪기 전보다 높아질 수 있다는 서비스 리커버리 패러독스를 검증하였다. 실험결과 서비스 리커버리 패러독스는 서비스 복구노력수준과 고객-종업원의 친밀도에 관계없이 모든 집단에서 지지되지 않았다. 두 가설의 결과를 종합하여 보면 고객과 종업원의 긍정적인 친밀감은 서비스 실패로 인한 부정적인 영향을 서비스 실패가 없었던 상황으로 되돌릴 수는 없지만, 실패로 인한 부정적인 영향을 감소시켜주는 완충작용을 하는 것으로 나타났다.

핵심개념: 서비스 실패, 서비스 복구, 리커버리 패러독스, 구매의도, 구전효과

I. 서론

종종 소비자들은 아무 일 없었으면 계속 이용했을 서비스 제공자를 불만족한 사건을 경험한

뒤에 바꾸게 된다. 설령 그것이 어쩔 수 없는 상황에서 벌어진 일이라 할지라도 사건을 처리하는 과정에 생긴 불편함 등으로 인해 다시 가고 싶지 않은 마음이 드는 것은 자연스러운 일일 것이다. 그러나 기업의 입장에서 보면 아무

* 전북대학교 경영학부 BK21 감성마케팅팀 기금교수(sjcabin@hanmail.net)

리 서비스 실패가 일어나지 않도록 미연에 방지한다고 해도 서비스의 특성상 서비스실패의 발생을 완벽하게 피할 수는 없다. 왜냐하면 서비스는 생산과 소비가 동시에 일어나는 비분리적인 특성을 가지고 있으며, 고객에 따라서 혹은 종업원에 따라서 동일한 서비스라도 다르게 제공된다는 점에서 상황에 따른 서비스 실패가 불가피하기 때문이다.

서비스 실패가 일어나는 것을 미연에 방지할 수 없다면, 마케터는 서비스 실패가 발생되었을 때 적절한 대응으로 불만족한 고객을 유지하는 것이 바람직 할 것이다. 기존고객을 유지하는 것은 신규고객을 유치하는 것보다 다섯 배나 비용이 더 많이 든다는 연구결과(Desatnick 1988; Reichheld 1996)는 기존 고객의 유지가 기업의 수익성 제고를 위해서 매우 중요하다는 것을 깨닫게 해준다.

선행연구에 의하면 서비스 실패에 대한 기업의 적절한 대응은 고객관계를 강화하기도 하지만 성의 없는 대응은 오히려 상태를 더욱 악화시키기도 한다. 예를 들어, 몇몇 연구에서 나타난 바와 같이 불충분한 서비스 복구는 문제를 더욱 악화시켜, 고객이 서비스실패가 일어난 직후보다 서비스 복구노력을 경험한 이후에 기업을 더 낮게 평가하는 결과를 초래한다(e.g., Kelley, Hoffman, and Davis 1993; Hoffman, Kelley, and Rotalsky 1995; Smith, Bolton and Wagner 1999). 반대로 적절한 복구노력은 고객 만족을 복원하고 미래의 구매를 위한 긍정적인 구전을 촉진하는 것으로 알려져 있다(Goodwin and Ross 1992). 더군다나 최상의 서비스복구 노력은 고객이 서비스 실패를 경험하기 전 보다 서비스복구를 경험한 후 기업을 더 높게 평

가하는 “리커버리 패러독스(recovery paradox: Hart, Heskett, and Sasser 1990; Kelley et al. 1993; Goodwin and Ross 1992)”를 유발하기도 한다.

이와 같은 서비스 실패 후 복구과정의 중요성에도 불구하고 서비스 실패와 복구에 대한 이론적, 실증적 연구는 많지 않은 실정이다. 왜냐하면 서비스 복구란 서비스 실패에 뒤따르는 것이므로 서비스 실패사건의 회소성으로 말미암아 체계적인 실증연구가 어렵기 때문이다. 서비스 복구에 관련된 선행 연구들은 서비스 실패의 유형과 복구 전략의 유형(e.g., Bitner, Brooms, and Tetreault 1990; Hoffman, Kelley, and Rotalsky 1995; Kelley et al. 1993), 소비자 만족에 대한 서비스 복구노력의 효과에 영향을 미치는 요인들 및 이들 요인간의 상관관계(Kelly and Davis 1994; Spreng, Harrell, and Mackoy 1995), 그리고 서비스 복구과정 중의 공정성 지각이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구들(e.g., Blodgett et al. 1997; Mattila and Patterson 2004; Tax et al. 1998)로 크게 나누어 볼 수 있다. 서비스 복구에 대한 국내연구는 서비스 복구노력의 공정성지각과 복구 후 만족에 관한 연구(강명주 2000), 서비스 구매동기와 서비스 실패요인에 따른 복구전략(이문규, 김일민 2001), 서비스 실패와 복구전략의 유형(윤성욱과 황경미 2004) 등이 있으나, 선행연구의 수가 많지 않고 연구의 주제가 한정되어 있는 실정이다.

본 연구는 서비스 실패와 복구과정에서 고객과 종업원의 친밀감의 중요성을 강조하고자 한다. 대부분의 선행연구들은 서비스 실패가 일어난 후 종업원의 대응방법이나 관계가 고객의

만족이나 재구매 의도에 미치는 영향을 살펴보았으나(e.g., Bitner et al. 1990; Keaveney 1995; Kelley et al. 1993). 본 연구는 서비스 실패가 일어나기 전의 고객과 종업원의 친밀감이 서비스 실패와 복구가 일어난 후 호의적인 반응 즉, 만족, 재구매의도, 긍정적 구전에 미치는 영향을 탐구하고자 한다. 우리나라의 소비자들은 서양사람들보다 집단주의적 성향이 강하고 인간관계를 중요시하기 때문에 서비스 실패와 복구과정에서 고객과 종업원의 친밀한 관계가 중요한 역할을 할 것으로 예상된다.

구체적으로 본 연구의 목적은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 본 연구는 서비스 제공자의 복구노력과 서비스 실패가 일어나기 전 고객과 종업원의 친밀감이 서비스 실패와 복구 후의 소비자 반응(예를 들어, 만족도, 재구매의도, 긍정적 구전)에 미치는 영향을 탐구하고자 한다. 특히 본 연구는 고객과 종업원의 친밀감이 서비스 복구후 소비자 반응에 대한 서비스 제공자의 복구노력의 효과를 조절할 수 있는지 검증하고자 한다. 즉, 서비스 실패가 일어나기 전 고객과 종업원의 친밀도가 높을 때는 서비스 실패를 경험한 후의 서비스 제공자의 복구 노력수준이 낮아도 서비스 실패 후 소비자의 호의적인 반응이 크게 감소하지 않을 것이나, 고객과 종업원의 친밀도가 낮은 경우에는 서비스 제공자의 복구노력 수준이 낮으면 서비스 실패 후 호의적인 반응이 크게 낮아질 것으로 본 연구는 예상한다.

둘째, 본 연구는 높은 서비스 복구노력을 경험한 소비자에게 리커버리 패러독스가 실제로 일어나는지 검증하고자 한다. 과연 서비스 실패를 경험하고 성공적으로 복구된 상태의 소비자

만족도가 서비스 실패를 경험하지 않은 이전의 상태보다 높아질 수 있는가를 실험연구를 통하여 탐구하고자 한다. 리커버리 패러독스에 관한 선행연구들은 리커버리 패러독스를 지지하는 결과(e.g., Maxham III and Netemeyer 2002; Smith and Bolton 1998)와 그렇지 않은 결과들이 혼합되어 있고(e.g., Maxham III 2001), 연구방법에 있어서도 서비스 실패를 경험한 소비자집단과 애초에 서비스 실패를 경험하지 않은 사람과의 복구 후 만족을 비교한 연구(e.g., McCollough, Berry, and Yadav 2000)와 동일 집단을 대상으로 서비스 실패를 경험하기 전과 후를 비교한 연구(Maxham III 2001)가 혼재한다. 본 연구는 Maxham III (2001)의 연구를 확장하여 서비스 복구노력수준과 서비스 실패가 일어나기 전 고객과 종업원의 친밀도의 차이를 가정하고, 동일집단을 대상으로 사전·사후 검증을 통하여 리커버리 패러독스를 검증하고자 한다.

서비스 실패와 복구과정은 서비스 조직에게 고객과 의사소통하고 유대를 강화할 수 있는 기회가 되기도(Berry and Parasuraman 1991)하고 상태를 악화시키는 문제가 되기도 하므로, 서비스 실패와 복구과정에서의 소비자의 반응을 연구하고 이를 전략적으로 활용해야 할 것이다. 본 연구는 국내 연구가 많지 않은 서비스 실패와 복구 후 소비자 반응에 관하여 이론적인 틀을 제공하고 서비스 복구과정에서 서비스 제공자의 복구노력과 고객-종업원의 친밀감의 상호작용효과, 그리고 리커버리 패러독스를 검증한다는 점에서 연구의 의의가 있다.

II. 이론적 배경과 연구 가설

2.1 서비스 실패와 소비자의 반응

서비스 실패란 고객이 서비스를 경험하면서 발생하는 사고나 문제를 말한다. 일반적으로 서비스 실패요인은 크게 '결과실패'와 '과정실패'로 구분된다(Keaveney 1995; Smith et al. 1999). 서비스 품질은 소비자들이 서비스로부터 무엇(what)을 제공받았는가와 어떻게(how) 제공받았는가의 차원으로 나눌 수 있는데 이에 따라 서비스 실패의 차원도 서비스 조직이 핵심적인 서비스를 제공하지 못했거나 기본적인 욕구를 만족시키지 못했을 때의 결과실패와 핵심서비스를 전달하는 과정에서의 생기는 문제인 과정실패로 구분할 수 있다.

서비스는 생산과 소비가 동시에 발생하는 비분리적인 특성과 고객과 종업원이 상황에 따라 다르다는 이질적인 특성을 가지고 있으므로, 발생하는 모든 서비스 실패문제를 제거할 수는 없지만 서비스 실패가 일어났을 때 효과적으로 대응할 수 있어야 할 것이다. 이러한 기업의 문제 해결 노력을 서비스 복구(service recovery)라 한다. Kelley and Davis(1994)는 서비스 복구를 기업이 서비스 실패를 수정하려고 시도하는 과정이라 정의하였다. 일반적으로 고객들은 평상시 서비스를 구매하거나 처음 서비스를 구매하는 경우보다 서비스 복구 과정을 겪으면서 더욱 감정적으로 관여되며, 종종 서비스 실패 그 자체보다 기업의 미흡한 서비스 복구노력에 대해 더욱 더 불만족하기 때문에 서비스 복구 전략은 고객의 평가에 매우 중요한 영향을 미

친다(Berry and Parasuraman 1991; Bitner, Brooms, and Tetreault 1990). 더욱이 Keaveney (1995)의 연구에 따르면 고객의 서비스 전환행동을 유발하는 서비스 제공자의 결정적인 행위들 중 대략 60%가 서비스 실패 및 서비스 복구와 관련된 행위로 나타났다. 이러한 연구결과는 적절한 서비스 복구전략이 뒤따르지 않는 서비스 실패가 잠재적으로 부정적인 영향력을 가지고 있음을 암시하고 있다.

서비스 실패와 복구과정에 대한 소비자의 반응은 공정성이론(e.g., Blogett et al. 1997; Mattila and Patterson 2004; Oliver and Swan 1989; Smith et al. 1999; Tax, Brown, and Chandrashekar 1998)과 기대불일치 이론(McCollough, Berry, and Yadav 2000; Oliver 1997), 그리고 귀인이론(Folkes 1984)으로 설명할 수 있다.

Tax, Brown and Chandrashekar(1998)은 사회적 교환이론(social exchange theory)에 근거하여 고객불평행동에 대한 기업의 대응을 고객들이 어떻게 지각하는가에 관한 연구들을 제시하였다. 이들은 공정성 이론에 근거하여 고객이 세 가지 공정성 차원에서 불평처리과정을 평가한다고 주장하였다. 첫째, 분배정당성(distributive justice) 차원에서 고객은 자신들이 겪은 경제적 손실과 불편에 대하여 정당한 보상을 받았는지 평가한다. 분배정당성에는 경제적 손실에 대한 보상뿐 만아니라 화남, 당황스러움 등과 같은 감정, 불평행동에 대한 시간적 경제적 노력, 그리고 자존심 상실과 같은 비금전적 요인들까지도 포함한다. 많은 기업들은 이와 같은 분배정당성 차원에서 불만족한 고객을 만족시키기 위하여 환불이나 할인, 교환과

같은 다양한 보상 방법들을 이용하고 있다. 둘째, 고객은 의사결정이 이루어지고 갈등이 해결되는 과정과 관련하여 판매자가 이용한 정책과 절차들이 공정했는지에 대하여 절차적 정당성(procedural justice)을 평가한다. 셋째, 상호작용적 정당성(interactional justice)은 불만이 처리되는 과정에서 어떠한 방식으로 대우받았는가와 관련된 것으로(Blogett et al. 1997), 고객과 종업원 또는 매니저와의 의사소통적인 측면을 의미한다(Tax, Brown, and Chandrashekar 1998). 예를 들면, 절차적 정당성이 조직의 서비스 복구 대응정책과 같이 공식적인 것이라면 상호작용적 정당성은 서비스 실패에 대하여 사과를 받았는가 하는 측면을 들 수 있다(McCollough 2000).

Oliver(1997, p.365-366)는 제품과 서비스의 초기 만족·불만족의 형성과정과 유사하게 불평토로 이후의 만족·불만족 과정(즉, 2차만족)을 기대-불일치 이론으로 설명하였다. 기대-성과 불일치 이론에 따르면 소비자들은 제품을 구매하기 전에 사전기대를 갖게 되고, 제품을 구매·사용 후 실제 성과를 지각하게 되는데, 이 둘 간의 차이가 만족을 결정한다는 것이다. 보다 구체적으로, 실제성과가 기대했던 것보다 나은 것으로 지각하면 긍정적인 불일치(positive disconfirmation)가 되어 만족을 유발하고, 반대로 실제성과가 기대했던 것보다 못한 것으로 지각하면 부정적인 불일치(negative disconfirmation)가 되어 불만족을 초래한다는 것이다(Oliver 1980; Oliver and Swan 1989; Oliver 1997). 일반적으로 부정적인 불일치가 커질수록 불만족도 커지고 긍정적 불일치가 커질수록 만족도 커진다. 이와 유사하게 Oliver(1997, p.365-366)는 불평

토로 이후의 만족·불만족 과정을 2차만족이라고 하고 이를 기대-불일치 이론으로 설명하였다. Oliver(1997)에 따르면, 소비자는 서비스 실패가 일어났을 경우 자신들의 불평토로에 대하여 서비스 제공자가 뭔가 조처해 줄 것이라는 기대를 갖게 되고 이에 대한 기업의 반응을 자신들의 기대와 비교하려고 한다. 즉, 소비자는 불평토로 불일치(complaint disconfirmation)를 지각하게 되는데, 이러한 불평토로불일치는 2차만족·불만족의 형성에 영향을 준다고 주장하였다.

McCullough, Berry, and Yadav(2000)는 불일치이론에 근거하여 서비스복구후의 소비자 만족에 관한 연구모형을 제시하였다. 이들은 소비자들은 서비스 복구후의 만족은 초기 불일치(initial disconfirmation)과 복구 불일치(recovery disconfirmation)의 영향을 받는다고 주장하였다. 초기불일치란 서비스 실패에 대한 기대(failure expectation: 서비스가 혹시 잘못될지도 모르는 기대)와 서비스 성과(service performance: 초기 서비스 성과에 대한 지각으로 서비스 성과가 성공적일 수도 있고 잘못될 수도 있음)사이의 불일치로 정의된다. 복구불일치란 복구에 대한 기대(recovery expectation: 서비스 실패가 생겼을 때 서비스 제공자가 무엇을 제공해 줄 것인가 하는 기대)와 복구 성과(recovery performance: 서비스 실패에 대응하여 서비스 제공자의 문제해결 노력에 대한 지각)의 불일치이다. 이들의 연구모형에서 긍정적인 초기불일치와 긍정적인 복구불일치는 복구 후 만족에 정의 영향을 주는 것으로 나타났다.

Folkes(1984)는 제품실패에 대한 소비자의 반응을 귀인이론으로 설명하였다. 소비자들은 제

품이나 서비스의 실패가 생겼을 때 왜 이런 실패가 발생했을까를 세 가지 차원에서 추론하고 이러한 추론이 소비자의 반응에 영향을 미친다고 제안하였다. 첫 번째 차원은 제품 실패의 원인이 상대적으로 일시적인가 또는 변하지 않고 지속적이거나 하는 확고성(stability) 차원이다. 예를 들어 자동차가 잘못 수리되었을 때 기술공이 이번 경우에만 차를 대충 수리해서 그랬는지 아니면 원래 자동차 수리공이 게으르고 무능한 사람이어서 그랬는지 추론하는 것이다. 소비자들은 실패의 원인이 확고하다(다음번에도 실패가 일어날 것이다)고 여겨질 때는 교환보다는 환불을 요구하며 반대로 일시적인 것이라고 여길 때는 교환을 요구하는 것으로 나타났다. 두 번째 차원은 실패의 원인이 소비자에게 있는가 또는 판매자에게 있는가 하는 원인의 소재(locus of the cause)이다. 예를 들어 책장이 무너진 게 소비자가 책을 잘못 쌓아서 그런 것인지 아니면 책장제조업자가 불량품을 만들어서 그런 것인지 추론하는 것이다. 소비자들은 실패의 원인이 소비자와 관련 있다고 생각될 때에는 그렇지 않지만 실패의 원인이 제조업자에 있다고 생각될 때에는 마땅히 사과와 환불을 받아야 한다고 생각한다. 셋째는 제품 실패 원인의 통제가능성(controllability) 차원이다. 예를 들어 수선을 맡긴 구두가 잘못 수선된 사건이 매니저가 기능공을 제대로 숙련시키지 않아서 그런 것인지 아니면 화재로 인한 것이었는지 하는 것이다. 소비자들은 실패의 원인을 판매자가 통제할 수 있었다고 생각되면 판매자에 대해 화를 내고 공격적인 행동을 할 의향이 있는 것으로 나타났다.

2.2 서비스 실패에 대한 복구 노력의 효과

선행연구자들은 서비스 실패에 대한 서비스제공자의 효과적인 대응은 고객유지에 상당한 효과가 있으며 부정적인 구전의 확산을 막고 일선 종업원들의 업무수행능력을 향상시키므로(Kelley et al. 1993; McCollough and Bharadwaj 1992; Tax et al. 1998), 서비스 복구는 고객 만족과 유지를 위한 주요한 전략적인 수단으로 보아야 한다고 주장한다(Hart, Heskett, and Sasser 1990).

서비스 제공자의 복구 전략은 일반적으로 세 가지 차원의 행위 즉, 문제를 시인하고 사과하는 행위(apology), 문제 해결을 도와주는 행위(assistance), 그리고 문제에 대한 보상(compensation)으로 구성된다(Wong 2004).

서비스 실패를 경험한 후 적절한 서비스 복구 노력을 경험한 소비자는 서비스 실패 사건을 만족한 것으로 기억하며(e.g., Bitnrt et al. 1990), 서비스 실패를 경험한 후에도 지속적으로 서비스 조직을 이용하는 것으로 나타났다(e.g., Gilly and Gelb 1982; Johnston 1995; Kelley et al. 1993; 윤성욱과 황경미 2004). 주요 정유회사에 불평을 토로한 경험이 있는 소비자들 대상으로 한 Gilly and Gelb(1982)의 연구에서는 소비자의 불평토로사건 이후에도 응답자의 80%가 6개월 동안 재구매 하는 것으로 나타났다. 그러나 기업의 대응에 만족한 사람은 90%가 재구매한 반면 매우 불만족한 사람은 62%가 재구매한 것으로 나타나 재구매율에 있어서는 만족한 사람과 불만족한 사람이 큰 차이를 보였다.

Kelley et al.(1993)는 의류소매상을 포함한 일반소매상들의 서비스 실패와 복구 전략의 유형을 제시하고 각각의 복구전략에 따른 고객유

지율(retention rate)를 측정하였다. 예를 들어 소매상의 서비스 실패는 점포정책의 실패, 느린 서비스, 스캐너가격시스템의 오류 등의 15가지 유형으로, 이에 대한 소매상의 복구대응으로는 가격할인, 실패원인의 교정, 사과 등 12가지로 유형화 하고 각각의 범주별로 고객유지율을 조사하였다. 이들의 연구 결과, 서비스 실패에 대한 신속한 복구가 이루어졌을 때에는 최고 96.3%의 높은 수준의 고객유지율을 보이나, 서비스 실패에 대하여 아무런 조치를 취하지 않았을 때에는 고객유지율이 31%로 나타나 적절한 복구전략의 중요성을 강조하였다.

이문규와 김일민(2001)은 서비스 구매동기에 의한 서비스 유형(실용적 또는 감성적 서비스)과 서비스 실패 요인(과정실패와 결과실패)에 따른 복구전략(할인, 사과, 재수행)의 효과를 탐구하였다. 실험결과 서비스 복구수단의 효과는 서비스 유형과 서비스 실패유형에 따라 차이가 나는 것으로 밝혀졌다. 예를 들어 감성적 서비스(레스토랑)의 경우 과정 실패가 결과 실패보다 더욱 치명적인 것으로 나타났으며, 과정 실패의 경우 서비스의 재수행, 할인, 사과의 순으로 복구효과가 크게 나타났다.

한편, 고객의 서비스 기대는 크게 세 가지 수준, 즉, 희망서비스(desired service), 적정서비스(adequate service) 그리고 허용영역(zone of tolerance)으로 구성된다. 희망서비스는 고객이 바라는 서비스 수준이며, 적정서비스란 고객이 불만없이 받아들일 만한 서비스 수준, 즉, 최소한의 허용가능한 기대수준을 말한다. 허용영역이란 희망서비스 수준과 적정서비스수준사이의 영역이다. 희망서비스수준은 대개 잘 변하지 않지만 적정서비스 수준은 상황적인 요인(예를

들면, 성수기 또는 비수기에 따라서 대기시간에 대한 허용영역이 다르다)에 영향을 받기 때문에 상당히 신축적이다. 만약 제공받은 서비스가 적정서비스 수준 이하일 때 서비스 실패가 발생한다. 그러나 만약 제공받은 서비스가 희망서비스 수준이상이라면 고객은 매우 기뻐하고 심지어 놀랄 수도 있을 것이다(Kelley et al. 1993; 이유재 2006). 서비스 실패와 복구도 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 소비자는 서비스 실패가 일어났을 때 2차 만족·불만족 과정(Oliver 1997)을 경험하는데, 서비스 제공자의 복구 노력이 희망수준이상이라면 서비스 실패를 경험한 뒤의 서비스 조직에 대한 태도가 서비스 실패에 노출되기 전보다 서비스 복구 후에 더 호의적으로 변하는 역설적인(paradoxical) 상황이 발생할 수 있다. 예를 들어, 어떤 여행자가 이코노미룸을 예약했는데 호텔 측의 초과 예약으로 인하여 방을 얻을 수 없게 되자 호텔 매니저가 추가적인 비용 부담 없이 스위트룸으로 방을 업그레이드해 주었다고 가정해 보자. 결과적으로 보다 호화로운 방에서 묵게 된 고객은 서비스 실패가 없었을 때보다 잘 되었고 보다 더 만족스럽게 생각하고 충성도가 높아지며 호의적인 구전을 하게 될 것이다. 이처럼 서비스 복구후의 고객만족이 서비스실패가 없었을 때와 같거나 더욱 높아진 상황을 리커버리 패러독스(recovery paradox: McCollough and Bharadwaj 1992)라 한다.

위의 선행연구에서 나타난바와 같이 서비스실패에 대응한 기업의 적절한 복구노력은 복구 후 소비자의 반응에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 따라서 다음과 같이 가정한다.

가설 1-1: 서비스 실패와 복구후의 소비자 반응은 서비스 제공자의 복구노력이 낮은 집단보다 높은 집단에서 더욱 호의적일 것이다.

2.3 고객-종업원의 친밀감(rapport)의 역할

본 연구는 고객과 서비스를 제공하는 종업원과의 친밀감이 서비스 실패와 복구 후 소비자 반응에 대한 서비스 제공자의 복구노력의 효과를 조절할 것으로 기대한다.

Bitner, Broome, and Tetreat(1990)는 호텔, 레스토랑, 비행기의 고객들을 대상으로 CIT(Critical Incident method)라는 정성적 연구방법을 이용하여 서비스 접점에서 발생하는 서비스 실패 사건과 이에 관련하여 고객을 만족·불만족하게 만드는 종업원의 행위를 크게 세 가지로 분류하였다. 즉, 서비스 전달과정에서의 종업원의 반응, 고객의 욕구나 요구에 대응하는 종업원의 반응, 자발적이고 반드시 요구되지 않는 종업원의 행위로 구분하고, 이러한 범주별로 서비스 실패에 대한 종업원의 대응이 서비스 실패에 대한 경험을 만족 혹은 불만족스러운 것으로 기억하게 한다고 주장하였다. 예를 들면, 호텔 룸의 예약이 되어있지 않았을 때 매니저가 사과하고 스위트룸을 동일한 가격에 제공한 사건은 만족스러운 것으로 기억하는 반면, 동일한 서비스 실패에 대하여 아무런 설명이나 사과를 하지 않는 종업원의 행위는 불만족스러운 것으로 기억하게 되는 것이다. 이처럼 서비스 실패가 일어났을 때 종업원의 적절한 대응은 핵심서비스의 실패로 인한 불만족한 사건을 아주 만족스러운 것으로 전환 시키는 반면, 서

비스 실패에 대한 종업원의 무능과 무반응은 소비자 불만족의 원인이 된다. 이들의 연구에서 불만족한 고객들은 불만족의 원인이 핵심 서비스 실패 그 자체라기보다 서비스 실패에 대응하는 종업원의 반응이 불만족스러웠다고 응답하고 있다. Bitner, Booms, and Tetreat(1990)는 이러한 서비스 실패에 대한 서비스 제공자의 부적당한 반응을 소비자의 기대로부터의 “이중 이탈(double deviation)”이라고 일컬었다.

선행연구들은 고객과 종업원의 인간적인 관계가 제품과 서비스의 평가에 영향을 줄 수 있음을 제안하고 있다(Beatty et al. 1996; Bitner, Broome, and Tetreat 1990). 서비스는 무형성과 고객이 제품생산과정에 참여하는 비분리적인 특성을 가지고 있기 때문에 장기적이고 비공식적인 유대관계가 종업원과 고객 간에 종종 성립될 수 있다(Czepiel 1990). 왜냐하면, 서비스 제공과정 중에서 종업원과 고객이 서비스의 생산과정에 함께 참여하는 상호작용이 시간에 따라 반복됨에 따라 관계를 형성하고자 하는 동기가 자연스럽게 증가할 수 있기 때문이다(Czepiel, Solomon, and Surprenant 1985).

Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)는 고객은 서비스 종업원과의 관계에서 기본적인 서비스 편익 이상의 사회 심리적인 효익을 얻는다고 제안하였다. Gremler and Brown(1998)도 고객과 서비스제공자간의 인간적인 유대는 서비스충성도의 강력한 예측변수라 주장하였다. Jones, Mothersbaugh, and Beatty(2000)는 고객과 종업원사이의 인간적인 관계에서 얻는 사회적 이익은 고객들로 하여금 지속적으로 서비스 제공자를 이용하게 만든다는 것을 알아냈다. 한편, Gremler and Brown(1998)은 대인적인

유대(interpersonal bond)를 구성하는 다섯 가지 단계로서 친숙(familiarity), 서로에 대한 배려(care), 우정(friendship), 친밀감(rapport), 신뢰(trust)를 제시하였다. 관계마케팅 차원에서 서비스 제공자와 고객의 관계를 연속선상에서 본다면 미래에 대한 아무런 기약 없는 1회적 거래 상황에서부터 동일한 서비스 제공자로부터 반복 구매하게 되는 관계까지 일직선상에서 볼 수 있다(Guttek et al. 1999). 이 중 서비스 제공자와 고객의 친밀감(rapport)단계는 고객이 하나의 서비스제공자로부터 반복구매를 하느냐 하지 않느냐의 여부와 관계없이 다양한 서비스 상호작용에 적용될 수 있는 개념이다(Gremler and Gwinner 2000).

Gremler and Gwinner(2000)는 다양한 분야(예를 들면, 심리치료사와 환자, 룸메이트사이의 관계, 사업적인 거래 관계 등)에서 이루어진 친밀감(rapport)에 관한 많은 선행연구들을 탐구하고, 서비스마케팅 상황에서 고객과 종업원과의 친밀감에 두 가지 차원에 있음을 발견하였다. 첫째는 즐거운 상호작용(enjoyable interaction) 차원으로 서비스를 제공받은 종업원과의 교환 관계에 대하여 감정에 기초한, 인지적인 평가를 말한다. 예를 들어 서비스를 제공받는 도중의 즐거운 대화, 긍정적인 분위기, 돌봐준다는 느낌과 친근감, 관계에 대한 호의적인 연상 등이 이에 해당한다. 둘째, 개인적인 연대(personal connection)차원은 서비스제공자와 쌍방의 관계에 어떠한 유대가 있다고 고객이 느끼는 것이다. 서비스 제공자와 고객과의 관계는 전통적인 고객-종업원의 관계보다 더 특별한데, 왜냐하면 반복적인 구매과정에서 진심으로 서로를 이해하게 될 수 있기 때문이다(Price, Arnold, and

Tierney 1995). 고객과 종업원과의 태도나 개인적인 취향, 또는 가치관 등에서 비롯된 심리적인 유사성은 고객과 종업원의 인간적인 유대형성에 긍정적인 영향을 미친다(Crosby, Evans, and Cowles 1990). Gremler and Gwinner(2000)는 이러한 차원들과 소비자 만족, 충성도, 구전커뮤니케이션이 긍정적인 관계임을 발견하였다.

본 연구는 Gremler and Gwinner(2000)의 연구에 근거하여 고객과 종업원의 친밀감(rapport)을 “서비스를 제공하는 종업원과 즐거운 상호작용을 가졌다는 고객의 지각이며, 두 당사자간의 개인적인 연대감”로 정의하고, 서비스 실패 전의 고객과 종업원의 친밀감이 서비스실패와 복구 후의 소비자 반응에 조절적 역할을 할 것으로 제안한다. 고객과 종업원간의 개인적인 친밀감이 형성된 상황에서는 서비스 실패가 일어난 후 서비스 복구노력이 낮을지라도 실패 후 고객 만족, 재구매의도, 긍정구전이 크게 영향을 받지 않을 수 있다. 왜냐하면 고객과 종업원의 긍정적인 관계가 서비스실패로 인한 부정적인 영향(예를 들면 불만족, 부정적인 구전)을 감소시켜주는 완충작용을 할 것이기 때문이다. 완충작용에 대한 이론적 근거는 Folkes(1984)의 귀인이론에서 찾을 수 있다. 고객과 종업원의 개인적인 친밀감이 형성된 상태에서는 고객은 서비스 실패사건을 일시적인 것으로, 즉, ‘이번엔 실수해도 다음번에는 그렇지 않을 거야’라고 귀인 할 것이다. 또는 ‘그날따라 손님이 많아서 실수가 일어난 것이지 특별히 내게 유감이 있어서 그런 것은 아닐 거야, 손님이 많으면 어쩔 수 없어’라고 실패의 원인을 통제불가능한 것으로 귀인할 수도 있다. 그러나 고객과 종업원의 친밀감이 형성되지 않은 상태에서는

반대로 서비스 실패사건이 지속적인 것으로 혹은 통제가능한 것으로 귀인할 가능성이 높기 때문에 서비스 실패와 복구 후의 반응이 더욱 부정적일 것으로 사료된다. 그러므로 구매 전 고객과 종업원의 친밀도가 높을 때는 서비스 실패를 경험한 후의 서비스 제공자의 복구노력 수준의 높고 낮음에 따라 소비자의 구매 후 반응이 크게 차이가 없을 것이나, 고객과 종업원의 친밀도가 낮은 경우에는 서비스 제공자의 복구노력 수준에 따라 구매 후 반응이 크게 달라질 것으로 예상된다. 따라서 다음과 같이 가정한다.

가설 1-2: 서비스 실패와 복구후의 소비자 반응은 고객과 종업원의 친밀도가 낮은 집단보다 높은 집단에서 더욱 호의적일 것이다.

가설 1-3: 서비스 실패와 복구후의 소비자 반응은 고객과 종업원의 친밀도가 낮은 집단에서는 서비스 제공자의 복구노력 수준이 높고 낮음에 따라 크게 영향을 받을 것이나, 고객과 종업원의 친밀도가 높은 집단에서는 낮은 집단에 비하여 상대적으로 복구 노력수준에 따른 영향을 적게 받을 것이다.

2.4 리커버리 패러독스

리커버리 패러독스는 동화·대조이론 중에서 대조효과로 설명할 수 있다. 동화·대조이론은 사람들이 정보전달자가 나와 비슷한가 다른가에 근거하여 두 가지 반응을 한다고 가정한다.

전달자와 수신자가 비슷하다고 느끼면 동화효과(assimilation effect)가 일어나고 다르다고 느끼면 대조효과(contrast effect)가 나타난다. 정보전달자가 수신자와 관점, 가치관, 라이프스타일 등에서 유사하다고 느끼면 수신자는 정보전달자의 관점을 자신의 것으로 받아들이는 동화효과가 일어난다. 반대로 대조효과는 수신자의 태도와 반대쪽 견해를 가진 전달자의 태도간의 차이를 과장하려는 경향이다. 다시 말해, 전달자 또는 전달자의 의견이 다른 것으로 지각되면 그 차이를 실제보다 더욱 과장하려는 경향을 일컫는다. 예를 들어 자신의 의견은 적당히 부정적인 견해를 가지고 있는데 전달자가 적당한 수준으로 찬성하는 게 아니라 급진적으로 찬성하는 경향을 갖는다면 메시지에 설득되기보다 자신의 생각과 반대쪽으로 더욱 멀어진다(Oliver 1997). 대조효과를 소비상황에 적용하여 보면 나쁜 성과는 단순히 나쁜 정도보다 더 나쁘게 여겨지고 좋은 성과는 더욱 좋은 것으로 느껴질 수 있다. 다시 말해서 대조효과는 성과-기대의 불일치를 과장하려는 것이다. 성과가 기대보다 좋으면 아주 좋은 것으로 지각되며 성과가 기대보다 작으면 아주 나쁜 것으로 지각된다. 그렇다면 소비자 만족을 해석할 때 어느 경우에 동화 혹은 대조효과가 일어나는가에 대해 선행 연구자들의 많은 논란이 있어 왔는데, 이에 대하여 Anderson(1973)은 지각된 성과가 기대보다 조금 높거나 낮은 경우에는 동화효과가 일어난다고 보았다. 즉, 초기 기대수준에 근거하여 좋은 성과는 실제보다 조금 낮아져 기대수준에 가깝게 되고 나쁜 성과는 실제보다 조금 좋게 느껴져 기대수준에 가깝게 이동한다. 반대로 지각된 성과가 기대보다 매우

높거나 낮을 경우에는 대조효과가 일어나 긍정적인 성과가 더욱 긍정적으로 보이거나 부정적인 성과가 더욱 부정적으로 느껴져 처음 기대 수준과 성과간의 차이가 더욱 커지게 된다(Oliver 1997). 리커버리 패러독스가 일어나는 상황도 대조효과로 설명될 수 있다. 예를 들어 소비자의 기대를 훨씬 상회하는 기업의 호의적인 반응은 실제보다 더욱 긍정적으로 느껴지는 대조효과가 일어날 수 있다. 따라서 재구매의도나 긍정적인 구전과 같은 호의적인 반응이 서비스 실패를 겪기 전보다 오히려 높아질 수 있는 것이다.

서비스 복구에 관한 몇몇 선행연구들은 서비스 실패 후 적절한 복구가 이루어졌을 때에는 서비스 실패에도 불구하고 여전히 높은 고객유지율과 만족도를 보이고 있어(e.g., Bitner et al. 1990; Gilly and Gelb 1982; Hart et al. 1990; Kelley, Hoffman, and Davis 1993) 리커버리 패러독스를 간접적으로 지지하고, 서비스 복구의 전략적 중요성을 강조하고 있다. Hart, Heskett, and Sasser(1990)는 '훌륭한 복구는 화나고 좌절한 고객을 충성고객으로 전환시킬 수 있으며 처음부터 모든 것이 순조롭게 돌아갔을 때보다 더 큰 호감을 창조할 수 있다'고 언급하였다. 그러나 몇몇 다른 연구자들은 진정으로 뛰어난 서비스 복구를 경험한 소비자들의 만족이 아무 것도 일어나지 않은 상태보다 더 높을 수가 있는가에 의문을 가져왔다(Etzel and Silverman 1981; McCollough, Berry, and Yadav 2000). 리커버리 패러독스에 관한 선행 연구들을 살펴보면, 리커버리 패러독스를 지지하는 결과(e.g., Maxham III and Netemeyer 2002; Smith and Bolton 1998)들과 그렇지 않은 결과(e.g., Maxham

III 2001)들이 혼합되어 있고 연구방법에 있어서도 서비스 실패를 경험한 소비자집단과 애초에 서비스 실패를 경험하지 않은 사람과의 복구 후 만족을 비교한 연구(McCollough, Berry, and Yadav 2000)와 동일 집단을 대상으로 서비스 실패를 경험하기 전과 후를 비교한 연구(Maxham III 2001)가 혼재한다.

Smith and Bolton(1998)의 연구에 의하면, 소비자들은 서비스 실패를 경험하기 전에 가졌던 전반적인 만족, 서비스 실패의 형태나 중요성, 그리고 서비스 제공자의 복구노력에 대한 평가 등이 합해져 전반적인 '누적된 만족(cumulative satisfaction)'을 형성하게 된다고 보았다. 이들은 호텔과 레스토랑 상황에서 발생할 수 있는 서비스 실패와 복구 시나리오를 차례로 제시한 뒤 응답자들의 반응을 측정하였다. 연구 결과, 소비자들의 '누적 만족'과 재구매 의도는 서비스 실패와 복구 후에 감소하나, 응답자들이 서비스제공자의 복구 노력에 대해 7점 척도 중 '매우 만족'했을 때만 초기만족과 초기 재구매 의도수준을 상회하는 것으로 나타났다. 즉, 리커버리 패러독스를 일부 지지하는 결과를 보이고 있으나, 이러한 결과는 서비스 실패사건의 중요성이 낮은 상황에서만 제한적으로 나타났다. 다시 말해, 서비스 실패로 야기된 피해가 서비스 복구로 인해 완전히 복원될 수 있을 경우에만 리커버리 패러독스가 일어났다. 그러나 Smith and Bolton(1998)의 연구는 리커버리 패러독스 검증에 있어, 초기 만족과 누적 만족 간의 단순한 변화량을 비교했을 뿐 그 차이가 통계적으로 유의한지에 대한 검증은 이루어지지 않았다.

Maxham III and Netemeyer(2002)는 은행서

비스를 이용하면서 두 번의 서비스 실패와 복구를 경험한 소비자들을 대상으로 기업에 대한 전반적인 만족, 긍정적 구전 가능성, 재구매의도에 대하여 20개월 동안 종단적인 조사를 하였다. 이들은 첫 번째 실패 이후 만족스러운 복구결과는 리커버리 패러독스를 야기할 수 있으나 두 번째 서비스 실패가 있는 뒤에는 이러한 역설적인 상황이 일어나지 않음을 발견하였다. 더구나 연속적인 두 번의 불만족스러운 복구는 실패는 이중이탈(double deviation)의 함정을 심화시킨다고 하였다.

McCullough, Berry, and Yadav(2000)는 항공 서비스에 있을 수 있는 서비스 실패와 복구 시나리오를 조작하여 과연 서비스 실패 후 만족스러운 복구를 경험한 소비자와 서비스 실패를 겪지 않은 소비자들을 직접적으로 비교하여 리커버리 패러독스를 검증하였다. 이들의 연구결과, 서비스 실패와 훌륭한 복구를 경험한 소비자들은 만족은 애초에 실패를 겪지 않은 소비자들보다 낮은 것으로 나타나 리커버리 패러독스를 지지하지 않았다. 그러나 McCullough et al.(2000)의 연구는 서비스 실패를 겪지 않은 소비자들을 통제집단으로 하여 그룹간 비교를 하였기 때문에 서비스 실패와 복구를 순차적으로 경험하는 소비자의 만족도가 과연 처음보다 높은가하는 리커버리 패러독스의 직접적인 검증은 아니라고 보여진다.

선행연구에서 동일표본을 대상으로 리커버리 패러독스를 검증한 연구는 Maxham III(2001)의 연구가 있다. Maxham III(2001)은 동일표본을 대상으로 서비스 복구수준이 높은 집단과 낮은 집단을 구분하여 서비스 실패가 일어나기 전과 복구 후의 만족도, 재구매의도, 긍정구전

정도를 비교하였는데 리커버리패러독스는 지지되지 않았다.

한편, 서비스 복구에 대한 소비자의 반응은 문화적인 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. Mattila and Patterson(2004)은 문화적규범과 가치가 서비스 복구과정에서의 공정성 지각과 만족에 영향을 준다고 제안하였다. 예를 들어, 서비스 실패가 왜 일어났는가에 대한 설명을 제공하는 것은 소비자들의 문화적 배경과 관계 없이 공정성 지각에 긍정적인 영향을 미치지만, 사과를 포함한 보상을 제공하는 것은 동아시아 소비자들보다 미국소비자들의 공정성지각에 더욱 효과적인 것으로 밝혀졌다. 이와 유사하게 Wong(2004)은 복구전략을 보상(compensation)과 사과(apology)로 구분하고 문화적 배경이 다른 세 집단을 대상으로 만족, 긍정적 구전, 재구매의도와 같은 소비자의 반응에 대한 복구전략의 효과를 연구하였다. 이들의 연구결과 보상을 제공하는 것은 미국집단에서 더욱 효과적인 것으로, 사과를 하는 것은 미국집단보다 싱가포르와 호주 집단에서 더욱 효과가 있는 것으로 나타났다.

요약하자면, 리커버리 패러독스에 관한 연구들은 연구방법도 다르고 연구결과도 상반된 결과를 보이고 있고, 서비스 복구에 대한 소비자의 반응은 문화적인 차이를 보이고 있기 때문에(e.g. Mattila and Patterson 2004; Wong 2004), 서비스 제공자의 복구수준 뿐만 아니라 문화적인 영향력을 고려한 리커버리 패러독스 검증이 의의가 있을 것으로 사료된다. 본 연구는 서양 사람들 보다 집단주의적 성향이 강하고 인적관계가 중요시되는 우리나라 소비자의 특성을 고려하여, 각각 서비스 제공자의 복구수

준과 고객-종업원의 친밀도가 다른 조건하에서 리커버리 패러독스를 검증하고자 한다.

본 연구는 대조효과에 근거하여 높은 서비스 복구노력을 경험한 소비자들의 만족, 재구매 의도, 긍정적 구전 성향이 서비스 실패가 일어나기 전보다 더 높을 것이라고 기대한다.

가설 2: 서비스 실패 후 서비스 제공자의 높은 복구노력을 지각한 소비자들의 만족, 재구매의도, 긍정적인 구전 성향은 서비스 실패가 일어나기 전보다 더 높을 것이다.

III. 실증연구

3.1 실험설계

서비스 복구에 관한 연구들은 서비스 복구가 서비스 실패에 의해 발생되기 때문에 실험실이나 현장에서 인위적으로 서비스실패를 조작하기란 매우 어렵다. 그러므로 본 연구는 서비스 실패와 복구에 관한 시나리오를 제시하여 소비자의 반응을 연구하였다.

서비스 실패와 복구 사건에 대한 소비자의 반응을 연구하는데 시나리오는 다음과 같은 이유에서 적절하다. 첫째, 현장에서의 서비스 실패와 복구 사건을 관찰하거나 인위적으로 만드는 것은 낮은 사건 발생률로 인한 비용과 시간문제, 윤리적 문제, 그리고 고의적으로 고객을 상대로 서비스 실패를 조작해야 된다는 비관리적인 측면 등에서 고려할 때 많은 문제점을 내포

하고 있다. 둘째, 실험적으로 조작된 시나리오는 시간적 경과, 합리화 경향, 일관성 등으로 인한 바람직하지 않은 편견들을 배제할 수 있다. 예를 들면, 회상에 근거한 연구들은 고객들이 자신들에게 어떤 면에서 흔하지 않은 경험들(예를 들면 많은 비용을 지출했다거나 극도로 불만족했다거나)에 대해서 형식적인 혹은 공식적인 설명을 하는 경향이 있으며, 불평을 토로하는 고객들은 전체 소비 집단을 대표하지 못하기 때문에 전형적인 서비스 실패에 대한 고객의 반응을 잘 표현하지 못하는 경향이 있다. 셋째, 실험적으로 조작된 시나리오는 실제 환경에서 일반적으로 목격되는 것보다 서비스 복구에 대한 고객의 다양한 반응을 만들어 낼 수 있다. 예를 들어 서비스 복구에 대한 고객의 평가는 보통 극단적인 값을 가지거나 누적적 만족과 재충성 의도와 높게 상관되어 있다. 시나리오의 사용은 이러한 잠재적 한계와 문제를 피하거나 감소시킬 수 있다(Smith and Bolton 1998).

본 연구는 사전조사를 실시하여 J 대학의 학부생들에게 자주 이용하는 서비스이면서 종종 불만족한 서비스를 경험하는 서비스업종을 3가지씩 응답하고 최근에 경험한 불만족한 서비스 사례를 간단히 서술하도록 하였다. 조사결과 전체 응답(복수응답) 중 레스토랑(33%), 옷가게(19%), 미용실(14%)이 가장 많았고 나머지는 택시, 인터넷서비스, PC방, 세탁소 등으로 응답회수가 5건 미만의 업종들이었다. 이 중에서 본 연구는 연구대상 서비스로서 헤어미용서비스를 선정하였다. 왜냐하면 미용서비스는 사회적 위험측면에서 관여도가 높은 서비스이며(Kapferer and Laurent 1985), 학생들은 열등한 헤어컷이

한동안 자신의 외관과 매력도를 감소시킬 것이라고 잘 알고 있으리라 판단되었기 때문이다. 사전조사결과 비록 레스토랑이 가장 빈번한 불만족서비스로 조사되었으나 레스토랑은 서비스 실패의 부정적인 영향이 그리 오래 가지 않고, 종업원과 고객의 친밀감 형성을 묘사하는데 헤어미용서비스가 더욱 적합하다고 사료되어 헤어미용서비스가 선정되었다. 특히, 본 연구에서는 헤어미용서비스 중에서 파마를 연구대상으로 선정하였는데 그 이유는 파마는 헤어컷보다 가격이 비싸고 고관여 서비스이기 때문이다. 학생들과의 사전 인터뷰 결과, 대부분의 학생들이 헤어컷이 잘못된 것은 시간이 지나면 다시 머리카락이 길어지고 이미 자른 머리카락은 되돌릴 수 없다고 생각하여 불평을 토로하고자 하는 의도가 적은 반면, 파마의 경우는 고가격인데다 불만족한 헤어스타일을 상대적으로 오랜 기간 동안 유지해야 하는 불편함이 있기 때문에 불평을 토로하는 의도가 많은 것으로 파악되었다.

한편, 사전조사 결과 미용실에서 불만족한 서비스를 경험한 사례로는 원하는 스타일대로 되지 않은 경우, 미용사의 불친절한 언행, 고객에게 관심이 없는 듯한 태도, 고객의 머리를 손질하면서 미용사끼리의 잡담, 비싼 헤어 스타일링의 강요 등의 사례가 보고되었다.

본 연구의 시나리오는 도입시나리오, 서비스 실패 시나리오, 그리고 서비스 복구 시나리오의 3개의 시점에 따라 구성되었다. 도입시나리오는 피험자들에게 나는 최근 3개월동안 미용실을 이용해 오고 있으며 '갑' 미용실의 서비스에 대체로 만족하고 있음을 상상하도록 하였다. 이용기간을 3개월이라 가정한 까닭은 그 이상의 긴

기간은 고객과 종업원간의 단골관계가 형성될 수 있으며, 3개월 정도가 '고객이 하나의 서비스 제공자로부터 반복구매를 하느냐 하지 않느냐의 여부와 관계없이 다양한 서비스 상호작용에 적용(Gremler and Gwinner 2000)' 될 수 있는 친밀감(rapport)의 형성에 적당한 기간이라고 판단되었기 때문이다. 또한 도입시나리오 오는 고객-종업원의 친밀도가 높은 경우와 낮은 경우 두 가지로 조작되었다. Gremler and Gwinner(2000)는 친밀감의 차원을 종업원과 고객의 즐거운 상호작용(enjoyable interaction)과 개인적인 연대차원(personal connection)의 두 가지로 구분하였는데, 본 연구의 시나리오에서는 이 두 가지 차원의 요소를 모두 시나리오에 반영하였다. 친밀도가 높은 상황에서는 '나는 미용실에 갈 때마다 동일한 헤어디자이너 김씨에게 머리손질을 받고 있으며 나는 머리손질을 받는 동안 김 씨와 즐겁게 이야기를 나누는 편이고(즐거운 상호작용차원), 우리는 공통된 관심사를 가지고 있으며 나는 헤어디자이너 김씨가 특별히 나를 돌봐준다는 느낌을 받았고 우리가 가까운 사이라 생각이 든다(개인적 연대 차원)'고 묘사되었다. 한편, 친밀도가 낮은 상황에서는 최근 3개월 동안 '갑' 미용실의 서비스에 대체로 만족하고 있다는 점은 똑같고, 다만 종업원과의 친밀도를 묘사하는 표현에서 '나는 미용실에 갈 때마다 특별히 선호하는 헤어디자이너가 없어서 그때그때 상황에 맞는 사람이 머리손질을 해주고 있으며 김 씨와는 지난 번 왔을 때 얼굴과 이름을 아는 정도이며 머리 스타일에 관한 질문 외에는 대화를 나누는 것이 별로 없다'고 다르게 가정되었다.

서비스 실패 시나리오는 모든 집단에게 동일

하게 제시되었으며 미용실에서 흔히 겪을 수 있는 과정실패와 결과실패 상황이 묘사되었다. 예를 들어, 파마를 하러 갔는데 대기 손님이 많은 편이어서 40여분을 기다린데다가 헤어디자이너 김 씨가 나보다 늦게 온 손님을 먼저 머리손질 해주었다고 가정되었다. 또한 성급하게 머리손질을 하던 김 씨는 파마 중에 약품이 귀속에 흘러들어가고 샴푸할 때는 옷이 물에 젖기까지 하였다(과정실패). 그리고 전체적으로 웨이브가 너무 강하게 나왔고 머릿결이 많이 상했고 머리끝이 고르게 커트되지 않아서(결과실패) 불만족스러운 상황이 묘사되었다.

서비스 복구 시나리오는 서비스 제공자의 복구 노력 수준이 높은 경우와 낮은 경우가 제시되었다. 복구 노력 수준이 높은 상황은 사전조사를 토대로 일반적인 미용실에서 보상해주는 것보다 약간 높은 수준의 복구 노력을 제시하였다. 사전 조사결과 J 지역의 미용실들은 파마가 잘못되었다고 불평을 토로하는 고객에게 사과하고 영양을 공급하는 서비스까지는 제공하고 있으나, 전액 무료로 파마를 다시 해준다거나 다음에 이용할 수 있는 무료 티켓을 제공하는 미용실은 드문 것으로 조사되었다. 따라서 높은 수준의 복구시나리오에서는 무료티켓을 제공하는 것으로 가정되었다. 높은 복구 노력 상황의

시나리오는 '내가 불만을 토로했을 때 헤어디자이너 김씨는 나의 불평을 귀담아 들어주었으며 동정을 표시하고 자신의 실수에 대하여 사과하였으며, 손상된 머리카락을 위하여 영양공급을 무료로 해주었고 고르지 못한 머리끝을 보기 좋게 다듬어주었다. 또한 다음번 파마할 때 이용할 수 있는 무료티켓을 제공해 주었다'고 묘사되었다. 한편, 낮은 복구 노력 상황에서는 '김씨가 나의 불평을 듣고 자신의 실수에 대하여 사과하였으며 고르지 못한 머리끝을 보기 좋게 다듬어 주었다'고만 제시하였다.

요약하자면, 본 연구는 고객-종업원의 친밀도의 높고 낮음, 서비스 제공자의 복구 노력수준의 높고 낮음의 (2 x 2) 네 가지 시나리오로 설계되었으며, J대학에서 마케팅관련과목을 수강하는 학생 301명을 조사대상으로 하였다.

실험집단의 인구통계적 특성으로는 남자 123명(41%), 여자 178명(59%), 연령은 19~28세이고, 평균나이는 21.7세로 나타났다. 파마를 해본적이 있느냐는 질문에 '있다'고 응답한 사람은 약 219명으로 전체의 약 73%를 차지하였다. 파마를 해 본적이 있다고 응답한 전체 학생 중 남학생은 57명으로 전체 남학생 중 46%를 차지하였으며, 여학생은 162명으로 전체 여학생 중 91%로 나타났다. 이는 여학생뿐만 아니라

〈표 1〉 도입시나리오의 예(높은 친밀감)

나는 학교 근처에 있는 '갭' 미용실을 최근 3개월 동안 이용하고 있다. 나는 '갭' 미용실의 미용요금에 합리적인 가격이라 생각하고 있으며, '갭' 미용실의 미용서비스에 대체로 만족하고 있다.

나는 '갭' 미용실에 갈 때마다 헤어디자이너 김 씨에게 머리손질을 받고 있다. 헤어디자이너 김 씨는 유머 감각이 있으며, 내가 머리 손질을 받는 동안 나의 취미와 가족, 그리고 일에 대하여 묻곤 한다. 그래서 나는 머리손질을 받는 동안 헤어디자이너 김 씨와 즐겁게 대화를 나누는 편이다. 얼마 전 나는 김 씨와 내가 같은 고향출신이며, 우리가 공통적으로 한국영화와 드라마에 많은 관심을 가지고 있다는 것을 알았다. 나는 김 씨가 나를 특별히 돌봐준다는 느낌을 받았고, 김 씨와 내가 가까운 생각이라는 사이라는 생각이 들었다.

〈표 2〉 서비스 실패 시나리오

나는 파마할 때가 되자 학교 근처에 있는 '갭' 미용실에 가기로 결정하였다. 그날따라 대기 손님이 많은 편이어서 나는 내 차례가 오기까지 40여분을 기다렸다. 잡지를 보면서 한참을 기다리다 고개를 들어보니 나보다 늦게 온 손님이 먼저 머리손질을 받고 있었다. 그제야 내가 대기 중이라는 것을 알아차린 듯 헤어디자이너 김 씨는 미안한 표정을 지으며, 곧 나를 의자에 앉도록 권유하였다. 헤어디자이너 김 씨는 대기 중인 손님이 많아서인지 여느 때와 달리 성급하게 머리 손질을 하기 시작했다. 성급한 김 씨는 파마 중에는 약품이 귀속에 흘러 들어가기 까지 한테다 샴푸할 때는 옷이 물에 젖기까지 하였다. 파마가 끝난 뒤에도 세 명의 손님이 차례를 기다리고 있었기 때문에 김 씨는 내게 뒷거울을 보여주지도 않았다. 집으로 돌아온 뒤, 뒷거울을 본 나는 전체적으로 웨이브가 너무 강하게 나왔고, 머릿결이 많이 상한데다가 머리끝이 고르게 커트되지 않았다는 것을 깨달았다.

〈표 3〉 서비스 복구 시나리오의 예(높은 복구노력)

집으로 돌아온 뒤, 전체적으로 웨이브가 너무 강하게 나왔고, 머릿결이 많이 상한데다가 머리끝이 고르게 커트되지 않았다는 것을 깨달은 나는 기분이 매우 좋지 않았다. 마음에 들지 않은 헤어스타일을 한동안 하고 다녀야 된다는 생각에 걱정이 들었고, 주변사람들이 나를 어떻게 생각할지도 염려되었다. 또한 파마를 하는데 든 적지 않은 비용을 생각하면 아까운 생각도 들었다. 한참을 고민한 나는 결국 '갭' 미용실에 가서 불만을 토로하기로 맘을 먹었다.

'갭' 미용실에 찾아간 나는 헤어디자이너 김 씨에게 나의 문제를 이야기하기 시작했다. 김 씨는 나의 불평을 귀담아 들어 주었으며 동정을 표시하고 자신의 실수에 대하여 사과하였다. 김 씨는 손상된 머리카락을 위해서 영양을 공급해주는 서비스를 무료로 해주었고 고르지 못한 머리끝을 보기 좋게 다듬어 주었다. 또한 다음 번 파마할 때 이용할 수 있는 무료티켓을 제공해 주었다.

남학생도 상당수가 파마를 해본 적이 있음을 보여준다.

3.2 실험절차 및 변수조작

본 연구는 도입 시나리오, 서비스 실패 시나리오, 서비스 복구 시나리오의 세 가지 시나리오를 차례로 제시하고 각각의 시점에서 시나리오를 읽고 난 뒤 만족도, 재구매 의도, 긍정적 구전 정도를 '전혀 그렇지 않다(1점)~ 매우 그렇다(7점)'의 7점 척도로 측정하였다.

만족도는 선행연구(Bitner 1990, Cronin and Taylor 1994, Crosby and Stephens 1987:

Maxham III 2001)에서 이용된 문항을 미용서비스에 맞게 수정하여 사용하였다. 예들 들어, '나는 갭 미용실이 제공하는 미용서비스에 만족한다', '내 생각에 갭 미용실은 만족스러운 미용서비스를 제공하는 것 같다', '귀하께서는 갭 미용실의 미용서비스에 얼마나 만족하십니까?(매우 불만족(1점)~ 매우만족(7점))'의 3개 문항을 이용하였다.

재구매 의도는 Fishbein and Ajzen(1975)과 Maxham III(2001)에서 이용된 문항을 미용서비스에 맞게 수정하여 사용하였다. 예들 들어, '나는 갭 미용실을 다음번에도 이용할 것이다', '나는 앞으로도 계속 갭 미용실을 이용할 것이

다. '귀하께서 다음번에 갑 미용실을 이용하실 가능성은 얼마나 되십니까?(전혀 이용하지 않는다(1점) ~ 반드시 이용한다(7점))'의 3개 문항을 이용하였다.

긍정적인 구전 정도는 선행연구(Goodwin and Ross 1992; Maxham III 2001)에서 이용된 문항을 미용서비스에 맞게 수정하여 사용하였다. 예를 들어, '귀하께서는 갑 미용실의 미용서비스에 대하여 얼마나 호의적으로 이야기하고 싶으십니까?(매우 비호의적(1점)~매우 호의적(7점)), '나는 내 친구에게 갑 미용실을 추천할 것이다', '만약 내 친구들이 미용실을 추천해달라고 한다면 갑 미용실을 추천해 줄 것이다'의 3개 문항을 이용하였다.

3.3 분석 및 결과

3.3.1 조작점검

먼저 고객과 종업원의 친밀도에 대한 조작의 성공여부를 확인하기 위하여 도입시나리오를 제시한 뒤 응답자들에게 헤어디자이너 김씨와 나와 관계가 어떠한지를 평가하도록 하였다. 평가 문항으로는 Gremler and Gwinner(2000)의 연구에서 사용된 '즐거운 상호작용' 차원에서의 4개 문항(예를 들어, '나는 헤어디자이너 김씨와 즐겁게 상호작용했다고 생각한다', '나는 김씨를 대하는게 편하다' 등), 그리고 '개인적인 연대차원'에서 4개 문항(예를 들어, '나와 헤어디자이너 김씨 사이에 어떤 유대가 존재하는 것 같다', '나는 김씨와 가까운 관계이다' 등)을 7점 척도로 이용하였다. 총 8개 문항의 평균값을 산출하여 집단간 비교를 한 결과 높은 친밀

도 조건의 평균값이 낮은 친밀도 조건의 평균값보다 유의하게 높은 것으로 나타났다(높은 친밀감 평균=5.06, 낮은 친밀감 평균=2.99, $t(299) = 18.31, p=0.00$).

서비스 제공자의 복구 노력수준에 대한 조작여부는 세 번째 서비스 복구시나리오가 제시된 뒤 응답자들에게 미용실의 보상노력에 대하여 '매우 부족하다(1점) ~ 매우 충분하다(7점)'으로 평가하도록 요구하였다. 응답결과를 집단간 비교 분석한 결과 높은 복구노력이 제시된 상황의 평균값이 낮은 복구노력이 제시된 상황의 평균값보다 유의하게 높은 것으로 나타났다(높은 복구수준의 평균=5.79, 낮은 복구수준의 평균=4.49, $t(299) = 9.14, p=0.00$).

시나리오의 사실성 점검은 응답자들에게 각각의 시나리오의 사실성 정도를 '전혀 사실적이지 않다(1점) ~ 매우 사실적이다(7점)'로 평가하게 했는데, 세 가지 시나리오의 평균값이(도입 시나리오 평균=5.03, 서비스 실패시나리오 평균=5.31, 서비스 복구 시나리오=5.16) 모두 중위수(세 가지 모두=5)보다 높게 나타나 전반적으로 사실성 있는 시나리오였음이 나타났다.

3.3.2 가설 1의 분석결과

가설 1은 서비스 실패와 복구 후의 소비자 반응(만족, 재구매의도, 구전)에 대한 서비스 제공자의 복구노력의 효과, 서비스 실패 전의 고객 종업원의 친밀감의 효과, 그리고 복구노력과 친밀감의 상호작용효과를 검증하기 위한 것이다. 본 연구는 서비스 실패이전의 도입시나리오(t1), 서비스 실패 시나리오(t2), 복구 시나리오(t3)를 순차적으로 제시하고 소비자의 반응을

측정하였다. 가설 1의 검증을 위하여 세 번째 복구 시나리오가 제시되고 난 후 소비자의 반응(만족, 재구매의도, 구전)을 종속변수로 이용하였다. 먼저 세 가지 종속변수들의 상관관계를 분석하였는데, 분석결과 만족, 재구매의도, 구전의 세 가지 종속변수 간에 높은 상관관계가 발견되었다. 그러므로 서비스 실패 이전의 친밀도(높음 vs 낮음)과 서비스 제공자의 복구노력수준(높음 vs 낮음)을 독립변수로 하고 서비스 복구 후(t3시점)의 만족, 재구매의도, 구전을 종속변수로 하는 이원 다변량 분산분석(two way MANOVA)을 실시하였다. 종속변수들간의 상관관계분석 결과는 <표 4>에 제시하였다. 다변량 분산분석은 종속변수들이 상관관계가 있을 때 제1종 오류를 통제하고 복수의 관련성 있는 종속변수들의 집단간 차이를 동시에 평가하기 위한 다변량 기법이다(임종원, 박형진, 강명수 2001). 이원다변량분석의 검증결과는 <표 5>에 제시하였다.

<표 5>의 다변량 분산분석결과를 보면 고객-종업원의 친밀감의 주효과(Wilks $\Lambda=0.956$, $F=4.55$, $p=0.04$)와 서비스제공자의 복구노력의 주효과(Wilks $\Lambda=0.869$, $F=14.88$, $p=0.00$)는 유의한 것으로 나타났다. 그러나 친밀감과 복구노력의 상호작용효과는 유의확률 p 값이 0.13으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(Wilks $\Lambda=0.981$, $F=1.86$, $p=0.13$).

다변량 분산분석의 검정결과 독립변수들의 주효과가 유의하게 나타났으므로 이어 각각의 종속변수들에 대하여 이원 분산분석(two way ANOVA)을 수행하였다. 첫째, 만족을 종속변수로 한 이원 분산분석 결과를 보면 복구노력의 주효과[$F(1, 297)=39.52$, $p=0.00$, 낮은 복

구노력 평균 $M=4.22$, 높은 복구노력 평균 $M=4.96$]와 친밀감의 주효과[$F(1, 297)=4.77$, $p=0.030$, 낮은 친밀감 $M=4.46$, 높은 친밀감 $M=4.72$]는 유의수준 5% 이내에서 유의한 것으로 나타났다. 그러나 복구노력과 친밀감의 상호작용효과는 유의확률이 0.06로서 5% 유의수준에서는 유의하지 않으나 10% 유의수준에서는 유의한 것으로 나타났다[$F(1, 297)=3.42$, $p=0.06$]. 낮은 친밀감을 가진 집단에서는 낮은 복구노력을 경험했을 때의 만족 평균은 3.98, 높은 복구노력을 경험했을 때의 만족 평균은 4.94였다. 반면, 높은 친밀감을 가진 집단에서 낮은 복구노력 조건일 때는 만족 평균은 4.46, 높은 복구노력 조건일 때는 만족 평균은 4.98으로 나타났다. 만족에 대한 복구노력과 친밀감의 상호작용효과는 <그림 1>에 제시하였다.

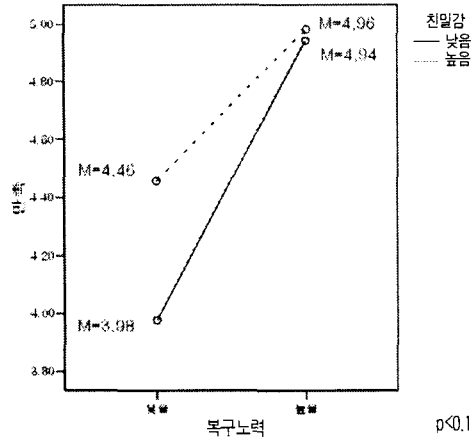
둘째, 재구매의도를 종속변수로 한 이원 분산분석 결과를 보면 복구노력의 주효과[$F(1, 297)=21.45$, $p=0.00$, 낮은 복구노력 $M=3.77$, 높은 복구노력 $M=4.50$], 친밀감의 주효과[$F(1, 297)=5.58$, $p=0.019$, 낮은 친밀감 $M=3.95$, 높은 친밀감 $M=4.32$], 복구노력과 친밀감의 상호작용효과[$F(1, 297)=5.38$, $p=0.021$]가 모두 5% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 낮은 친밀감을 가진 집단에서는 낮은 복구노력을 경험했을 때는 재구매 의도의 평균은 3.40, 높은 복구노력을 경험했을 때의 재구매의도 평균은 4.50였다. 반면, 높은 친밀감을 가진 집단에서 낮은 복구노력 조건일 때는 재구매의도 평균은 4.14, 높은 복구노력 조건일 때의 재구매의도 평균은 4.51로 나타났다. 재구매의도에 대한 복구노력과 친밀감의 상호작용효과는 <그림 2>에 제시하였다.

〈표 4〉 만족, 재구매의도, 구전의 상관관계분석(t3 시점)

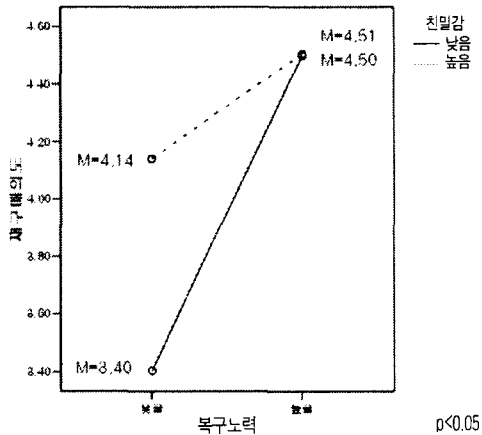
	만족	재구매의도	구전
만족	1		
재구매의도	0.75**	1	
구전	0.72**	0.82**	1

** : p<0.01

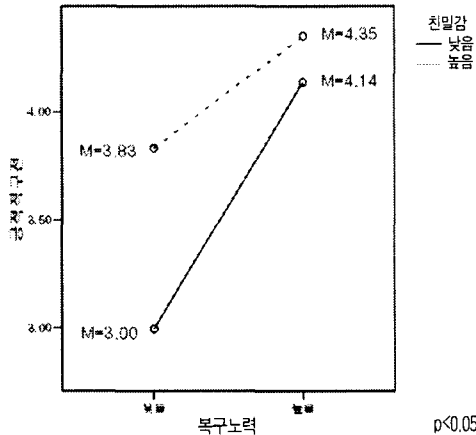
〈그림 1〉 만족에 대한 복구노력과 친밀감의 상호작용



〈그림 2〉 재구매의도에 대한 복구노력과 친밀감의 상호작용



〈그림 3〉 긍정적구전에 대한 복구노력과 친밀감의 상호작용



마지막으로 긍정적 구전을 종속변수로 한 이원 분산분석 결과를 보면 복구노력의 주효과 [F(1, 297)=32.27, p=0.00, 낮은 복구노력 M=3.41, 높은 복구노력 M=4.25], 친밀감의 주효과 [F(1, 297)=12.94, p=0.00, 낮은 친밀감 M=3.57, 높은 친밀감 M=4.09], 복구노력과 친밀감의 상호작용효과[F(1, 297)=4.56, p=0.034]가 모두 유의수준 5%에서 유의한 것으로 나타났다. 낮은 친밀감을 가진 집단에서는

낮은 복구노력을 경험했을 때는 긍정적 구전의 평균은 3.00, 높은 복구노력은 긍정 구전 평균은 4.14였다. 반면, 높은 친밀감을 가진 집단에서 낮은 복구노력일 때는 긍정적 구전 평균은 3.83, 높은 복구노력일 때의 긍정적 구전 평균은 4.35이었다. 긍정적 구전에 대한 복구노력과 친밀감의 상호작용효과는 〈그림 3〉에 제시하였다.

요약하자면, 개별적인 이원분산분석결과 만족,

〈표 5〉 이원 다변량 분산분석 결과(Two way MANOVA)

	실험그룹			
	높은 친밀감 높은 복구노력	높은 친밀감 낮은 복구노력	낮은 친밀감 높은 복구노력	낮은 친밀감 낮은 복구노력
평균(표준편차)				
만족	4.98(0.92)	4.46(0.98)	4.94(1.06)	3.98(1.13)
재구매의도	4.50(1.37)	4.14(1.28)	4.50(1.29)	3.40(1.51)
구전	4.35(1.18)	3.83(1.23)	4.14(1.41)	3.00(1.24)
다변량 검정				
	Wilks 의 람다		F 값	p 값
친밀감	0.956		4.55	0.04
복구노력	0.869		14.88	0.00
친밀감*복구노력	0.981		1.86	0.13
개체-간 효과 검정(Two way ANOVA)				
	F 값		p 값	
종속변수				
만족	친밀감	4.77	0.03	
	복구노력	39.52	0.00	
	친밀감*복구노력	3.42	0.06	
재구매의도	친밀감	5.58	0.02	
	복구노력	21.45	0.00	
	친밀감*복구노력	5.38	0.02	
구전	친밀감	12.94	0.00	
	복구노력	32.27	0.00	
	친밀감*복구노력	4.56	0.03	

재구매의도, 긍정적 구전의도에 대하여 서비스 제공자의 보상노력의 주효과가 유의하게 나타났다(가설 2-1 지지, $p < 0.01$). 이것은 서비스 실패후의 서비스 제공자의 보상노력에 따라 소비자의 구매후 만족, 재구매의도, 긍정적 구전의도가 달라짐을 의미한다. 또한 친밀감의 주효과도 만족, 재구매의도, 구전에 대하여 모두 유

의하게 나타났다(가설 2-2 지지, $p < 0.05$). 이 결과는 서비스 실패 이전에 종업원과 높은 수준의 인적관계를 맺은 고객은 불만족스러운 서비스를 경험하고 나서도 종업원과 낮은 수준의 인적관계를 가지고 있는 집단에 비하여 호의적인 반응이 적게 감소했음을 보여준다. 보상노력과 친밀감의 상호작용효과는 만족에 대하여는

유의수준 10%이내에서, 재구매의도와 구전에 대하여는 유의수준 5%이내에서 유의한 것으로 나타났다(가설 1-3 지지). <그림 1, 2, 3>을 보면 모두 서비스 제공자의 보상노력수준이 높은 집단이 낮은 집단보다 호의적 반응이 높은 것으로 나타났지만, 친밀도의 차이에 따라 서비스 실패후의 반응에 차이가 있음을 알 수 있다. 구체적으로, 고객과 종업원의 친밀도가 높은 집단에서는 만족, 재구매의도, 구전이 서비스 제공자의 보상노력수준의 높고 낮음에 따라 평균 차이가 작으나 친밀도가 낮은 집단에서는 보상노력수준이 높은 집단과 낮은 집단 간에 평균의 차이가 큰 것을 알 수 있다. 다시 말해, 서비스 실패 이전의 종업원과의 친밀도가 높은 소비자는 실패후의 복구노력이 낮아도 호의적인 반응이 크게 낮아지지 않으나 친밀도가 낮은 소비자는 실패 후 낮은 보상이 주어지면 만족, 재구매의도, 구전이 크게 떨어졌다. 이 결과는 고객과 종업원의 긍정적인 친밀한 관계가 서비스 실패로 인한 부정적인 영향을 감소시켜주는 완충작용을 했음을 의미한다.

3.3.3 가설 2의 분석결과

가설 2는 고객-종업원의 친밀도 차이를 가정한 상황에서 리커버리 패러독스를 검증하기 위한 것이다. 본 연구는 피험자집단을 고객-종업원 친밀도의 높고 낮음, 서비스 제공자의 복구노력수준의 높고 낮음에 따라 네 집단(2x2)으로 구분하였다. 그리고 소비자가 서비스 실패와 복구노력을 경험하는 과정을 세 가지 시점, 즉, t1(시나리오 도입시점), t2(서비스 실패가 일어난 후 시점), t3(서비스 복구가 이루어진 시점)

으로 구분하였다. t1-t2의 변화는 서비스 실패가 일어나기 전과 실패를 경험한 후의 소비자의 반응(만족, 재구매 의도, 긍정구전)의 변화를 의미한다. t2-t3의 변화는 서비스 실패가 일어나고 서비스 제공자의 보상이 주어진 후의 소비자 반응의 변화를 의미한다. 마지막으로 t1-t3의 변화는 서비스 실패가 일어나기전과 서비스 실패와 복구를 경험하고 난 후의 소비자 반응의 변화를 의미한다. 그러므로 t1-t3의 평균을 비교함으로써 과연 응답자들이 서비스 실패를 경험하기 전보다 기대 이상의 복구 노력을 경험한 경우가 호의적인 반응을 가져오는지를 알 수 있을 것이다.

본 연구는 높은 서비스복구노력을 지각한 피험자들의 만족, 재구매의도, 긍정구전의 정도가 서비스 실패가 일어나기 전보다 더 높아질 것인가에 관한 가설 2를 검증하기 위하여 먼저 전체 표본을 복구노력수준의 높고 낮음에 따라 두 집단으로 구분하여 시점별로 대응표본 t 검증을 실시하였다. 서비스 제공자의 높은 복구노력을 지각한 소비자 집단에서 만족, 재구매의도, 긍정구전의 정도가 서비스 실패를 경험하기 전보다 같거나 높다면 서비스 리커버리 패러독스 현상이 지지된다고 볼 수 있다. 그리고 구체적으로 종업원과의 친밀도에 따라 복구 후의 반응이 달라지는지를 살펴보기 위하여 전체 표본을 네 집단으로도 구분하여 대응표본 t 검증을 수행하였다. 집단별로 대응표본 t 검증을 한 분석 결과는 <표 6>, <표 7>, <표 8>에 제시하였다.

<표 6>을 보면 서비스 복구노력이 높은 집단과 낮은 집단에서 모두 t1과 t2시점 간 평균이 유의하게 감소하였음을 알 수 있다. 다시 말해

〈표 6〉 t1과 t2의 대응표본 t검증 결과

	t1 시점의 평균	t2 시점의 평균	t1-t2의 평균변화량	t-값	p 값
높은 복구노력 집단(n=149)					
만족	5.28	2.11	3.17	27.91	0.00
재구매의도	5.51	2.48	3.03	14.80	0.00
구전	4.98	2.33	2.65	23.52	0.00
높은 복구노력/높은 친밀감(n=74)					
만족	5.72	2.40	3.32	19.28	0.00
재구매의도	5.84	2.91	2.93	16.01	0.00
구전	5.58	2.79	2.79	16.33	0.00
높은 복구노력/낮은 친밀감(n=75)					
만족	4.84	1.83	3.02	20.47	0.00
재구매의도	5.18	2.06	3.12	8.53	0.00
구전	4.39	1.89	2.50	17.16	0.00
낮은 복구노력 집단(n=152)					
만족	5.40	1.91	3.49	38.69	0.00
재구매의도	5.52	2.42	3.09	28.47	0.00
구전	5.14	2.11	3.03	29.73	0.00
낮은 복구노력/높은 친밀감(n=76)					
만족	6.00	2.25	3.76	26.67	0.00
재구매의도	6.16	2.85	3.31	21.31	0.00
구전	5.82	2.51	3.31	21.58	0.00
낮은 복구노력/낮은 친밀감(n=76)					
만족	4.79	1.58	3.21	30.84	0.00
재구매의도	4.89	2.00	2.88	19.31	0.00
구전	4.46	1.71	2.74	21.63	0.00

서 서비스실패가 일어나기 전보다 일어난 후의 만족, 재구매의도, 구전 모두 유의하게 감소했음을 보여주고 있다(p<0.01).

〈표 7〉은 t2-t3의 대응표본 t 검증 결과를 보여주고 있다. t2에서 t3로의 변화는 서비스 실패

가 일어난 후와 서비스 복구노력을 경험한 후의 소비자반응의 긍정적인 변화를 의미한다. 네 집단에서 모두 서비스 복구노력을 경험한 후에 만족, 재구매의도, 긍정구전의 정도가 통계적으로 유의하게(p<0.01) 다시 호의적으로

〈표 7〉 t2과 t3의 대응표본 t검증 결과

	t2 시점의 평균	t3 시점의 평균	t2-t3의 평균변화량	t-값	p 값
높은 복구노력 집단(n=149)					
만족	2.11	4.96	-2.85	-23.85	0.00
재구매의도	2.48	4.50	-2.02	-16.41	0.00
구전	2.33	4.24	-1.91	-16.06	0.00
높은 복구노력/높은 친밀감(n=74)					
만족	2.40	4.98	-2.58	-16.05	0.00
재구매의도	2.91	4.50	-1.59	-10.08	0.00
구전	2.79	4.35	-1.56	-10.01	0.00
높은 복구노력/낮은 친밀감(n=75)					
만족	1.83	4.94	-3.12	-18.08	0.00
재구매의도	2.06	4.50	-2.44	-13.84	0.00
구전	1.89	4.14	-2.25	-13.16	0.00
낮은 복구노력 집단(n=152)					
만족	1.91	4.22	-2.31	-25.19	0.00
재구매의도	2.42	3.77	-1.35	-15.05	0.00
구전	2.11	3.41	-1.30	-14.14	0.00
낮은 복구노력/높은 친밀감(n=76)					
만족	2.25	4.46	-2.21	-17.04	0.00
재구매의도	2.85	4.14	-1.29	-11.14	0.00
구전	2.51	3.83	-1.32	-11.01	0.00
낮은 복구노력/낮은 친밀감(n=76)					
만족	1.58	3.98	-2.39	-18.59	0.00
재구매의도	2.00	3.40	-1.41	-10.25	0.00
구전	1.71	3.00	-1.28	-9.13	0.00

변화했음을 알 수 있다.

〈표 8〉은 t1-t3의 대응표본 t검증 결과를 보여주고 있다. t1과 t3 시점의 비교는 과연 높은 수준의 복구노력을 경험한 소비자들의 반응이 서비스 실패를 겪기 전보다 좋아질 수 있는가

하는 가설 1에 대한 검증결과라고 볼 수 있다. 먼저, 전체 집단을 복구수준이 낮은 집단과 높은 집단의 두 개의 집단으로 구분하여 보았을 때, 두 집단 모두 t1시점의 평균보다 t3시점의 평균이 유의하게 낮아졌다($p < 0.01$). 이는 복구

〈표 8〉 t1과 t3의 대응표본 t검증 결과

	t1 시점의 평균	t3 시점의 평균	t1-t3의 평균변화량	t-값	p 값
높은 복구노력 집단(n=149)					
만족	4.98	4.24	0.74	5.87	0.00
재구매의도	5.51	4.50	1.01	4.64	0.00
구전	4.98	4.24	0.74	5.87	0.00
높은 복구노력/높은 친밀감(n=74)					
만족	5.72	4.98	0.73	5.65	0.00
재구매의도	5.84	4.50	1.34	8.21	0.00
구전	5.58	4.35	1.23	8.16	0.00
높은 복구노력/낮은 친밀감(n=75)					
만족	4.84	4.94	-0.10	-0.68	0.50
재구매의도	5.18	4.50	0.68	1.71	0.09
구전	4.39	4.14	0.26	1.38	0.17
낮은 복구노력 집단(n=152)					
만족	5.14	3.41	1.73	15.02	0.00
재구매의도	5.52	3.77	1.75	15.64	0.00
구전	5.14	3.41	1.73	15.02	0.00
낮은 복구노력/높은 친밀감(n=76)					
만족	6.00	4.46	1.54	13.24	0.00
재구매의도	6.16	4.14	2.02	14.23	0.00
구전	5.82	3.83	1.99	14.38	0.00
낮은 복구노력/낮은 친밀감(n=76)					
만족	4.79	3.98	0.82	5.74	0.00
재구매의도	4.89	3.40	1.47	8.79	0.00
구전	4.46	3.00	1.46	8.15	0.00

수준이 낮은 집단은 물론 복구수준이 높은 집단에서도 서비스 실패 후의 고객의 반응이 서비스 실패가 일어나기 전보다는 좋아지지 않음을 나타낸다. 친밀도를 고려하여 네 집단을 비교해 보면, 높은 복구노력/낮은 친밀감 집단을

제외한 나머지 세 집단은 t1시점의 평균보다 t3시점의 평균이 유의하게 낮아졌다($p < 0.01$). 〈표 8〉을 보면 높은 복구노력/ 낮은 친밀감 집단의 만족 평균은 처음보다 약간 증가했으나 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 가설2의 리커버리

패러독스는 지지하지 않은 결과이나 낮은 친밀감 상황에서 기대이상의 높은 복구노력이 어느 정도 긍정적인 효과가 있었음을 알 수 있다.

IV. 결론

4.1 전반적 논의 및 시사점

가설 1은 서비스 실패가 일어나기 이전의 고객-종업원의 친밀감과 서비스 제공자의 복구노력이 서비스 실패와 복구 후의 소비자 만족도, 재구매의도, 긍정적 구전에 미치는 영향을 탐구하였다. 특히 본 연구는 친밀감과 복구노력의 상호작용효과를 검증하였다. 연구결과 친밀도가 높은 집단은 서비스 실패를 경험한 후에도 만족, 재구매의도, 긍정구전의 정도가 친밀도가 낮은 집단에 비하여 상대적으로 크게 감소하지 않았다. 이 결과는 고객과 종업원의 인간적인 관계가 서비스제품 평가에 영향을 미치는 것은 물론 서비스 실패 후의 소비자 반응에 긍정적인 역할을 한다는 선행연구들과 일치한다(e.g., Beatty et al. 1996; Bitner, Broome, and Tetreault 1990; DeWitt and Brady 2003; Gremler and Gwinner 2000). 특히 본 연구는 서비스 실패 후의 종업원의 반응뿐만 아니라 서비스 실패이전의 고객과 종업원의 인적관계가 서비스 실패 후의 소비자의 반응에 미치는 영향을 연구함으로써 기존의 선행연구의 영역을 확대했다고 볼 수 있다.

가설 2는 서비스 실패 후의 서비스 제공자의 높은 복구노력을 지각한 소비자들은 서비스 실패

가 일어나기 전보다 서비스 조적을 더욱 호의적으로 평가할 것이라는 리커버리 패러독스를 검증하였다. 특히 본 연구는 복구노력수준과 친밀도에 따라 피험자를 네 집단으로 구분하고, 서비스실패가 일어나기 전과 후, 그리고 서비스 제공자의 보상이 제공된 시점에서 각각 대응표본 t 검정을 실시하였다. 실험결과, 보상노력수준과 친밀도의 차이에도 불구하고 모든 집단에서 리커버리 패러독스는 지지되지 않았다. 이 결과는 동일집단을 대상으로 사전·사후검증을 한 Maxham III(2000)의 결과와 일치한다.

본 연구에서 리커버리 패러독스가 지지되지 않은 것에 대한 설명은 두 가지로 가능하다. 첫째, 서비스 제공자의 복구수준이 소비자가 기대하는 수준을 훨씬 상회하는 것이 아니었기 때문에 나타난 결과 일 수 있다. 본 연구의 시나리오에서는 시나리오의 현실성 문제를 고려하여 J 지역 미용실의 일반적인 복구노력 수준보다 높게 보상을 설정하였으나, 지역에 따라 일반적인 복구 수준이 다를 수 있어서, 이러한 차이는 서비스 복구에 대한 개인의 기대수준에 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 서비스 복구에 대한 개인의 기대수준은 서비스 복구 후 만족에 영향을 줄 수 있다(McCollough, Berry, and Yadav 2000).

둘째, 본 연구에서는 서비스 실패로 인한 손해의 크기를 고려하지 않았지만, 서비스 실패로 인한 손해의 크기가 복구 후의 만족에 영향을 줄 수 있다(Smith and Bolton 1998). 예를 들어, 본 연구의 시나리오에서 주인공이 머리를 손질하고 중요한 모임에 나갈 예정이었다라면 마음에 들지 않은 헤어스타일로 인해 매우 기분이 좋지 않았을 수 있고 긴 대기시간으로 인

해 약속에 늦었을 수도 있다. 그러므로 똑같은 서비스 실패사건에 따른 똑같은 복구수준일지라도 아무 일도 없었을 때 생겼을 때보다 복구 효과가 떨어질 수 있다. 후속 연구에서는 이러한 손해의 크기를 고려한 실험설계가 필요하다.

서로 일치하지 않는 결과를 내고 있는 리커버리 패러독스에 관한 선행연구들(e.g., Maxham III 2001; McCollough, Berry, and Yadav 2000; Smith and Bolton 1998)과 본 연구결과를 고려해볼 때 리커버리 패러독스는 항상 일어나는 사실이 아님을 알 수 있다. 서비스 제공자가 서비스 실패 후 상당히 높은 수준의 보상을 보장한다고 해도 고객이 처음부터 서비스 실패를 반드시 겪어야 한다고 한다면, 그 서비스 상품을 구매하는 소비자는 많지 않을 것이다. 그러므로 가장 안정한 최선의 전략은 서비스를 “처음부터 제대로 하는 것(doing it right the first time; Zeithaml, Bitner and Gremler 2005)”이다. 기대 이상의 높은 보상의 제공으로 한 번의 서비스 실패는 만회할 수 있을지 모르나 미래에 서비스 실패가 다시 일어날 가능성이 높다고 지각된다면 소비자는 높은 보상에도 불구하고 다른 경쟁업체를 이용할 것이다. 게다가 기대 이상의 높은 보상을 의식하고 의도적으로 불평을 토로하는 소비자도 생길 수 있을 것이다. 선행연구에서 조건적이고 상황 의존적으로 나타나는 리커버리 패러독스도 두 번째 실패 후에는 나타나지 않은 것으로 밝혀졌다(Maxham III and Netemeyer 2002). 다시 말해, 만족스러운 서비스 회복은 한 번의 실패를 역전시킬 수는 있지만 두 번째 실패 후에는 통하지 않는다는 것이다. 더욱이 두 번째 이후의 실패에 대해서는 서비스 실패 그 자체에 실망하고 이에 대

응하는 종업원의 반응에 또 한 번 실망하게 되는 ‘이중이탈(double deviation)’이 더욱 심화될 수 있다(Maxham III and Netemeyer 2002). 종업원들 역시 반복되는 서비스 실패에 사기저하 및 이탈을 초래할 것이다. 처음에 제대로 하면 실패로 인한 비용은 감소하고 처음에 만족하는 고객이 늘어날 것이다.

그러나 서론에서 언급한 것처럼 서비스의 특성상 서비스 실패가 일어나는 것을 완벽하게 피할 수는 없으므로 이에 대한 효과적인 서비스 복구 전략이 필요하다. 본 연구 결과 서비스 실패 후 정중한 사과와 공감, 경제적인 보상이 주어진 조건(높은 복구노력 집단)의 소비자는 낮은 복구노력 조건의 소비자 보다 만족, 재구매 의도, 긍정적 구전 등의 호의적인 반응이 높게 나타났다. 또한 서비스 복구 후의 소비자의 반응이 서비스 실패를 겪기 이전 보다는 좋아지지 않더라도, 높은 복구노력 집단에서는 처음과 근접하게 호의적인 반응을 유발했음을 알 수 있다. 그러므로 분배정당성(distributive justice), 절차적 정당성(procedural justice), 상호작용적 정당성(interactional justice) 등의 세 가지 정당성 차원(Tax, Brown, and Chandrashekar 1998)을 고려한 복구 방안을 제시해야 할 것이다.

또한, 서비스 실패를 복구하기 위한 높은 보상도 중요하지만 고객과 종업원이 친밀한 관계를 유지하는 것이 필요하다. 본 연구에서 고객과 종업원의 긍정적인 친밀한 관계는 서비스 실패의 부정적인 영향을 완화하는 것으로 나타났다. 최근 미용실의 규모가 커져감에 따라 한 곳의 미용실에서 여러 명의 미용사들을 고용하고 있다. 일부 고객들 중에는 단골 미용사를 찾는 경우도 있지만 대부분의 남자들이나 처음

방문하는 고객들은 그때그때 가능한 미용사들을 택하기 마련이다. 그러나 이러한 고객과 미용사의 1회적인 만남의 반복은 고객의 불만을 감소하고 애호도 증가를 고려했을 때 바람직하지 않다고 볼 수 있다. 고객과의 장기적이고 상호호혜적인 관계를 위해서는 미용사들이 고객과 인간적인 관계를 구축하고자 하는 노력이 필요할 것이다. 고객의 얼굴을 기억하고 고객과의 정감어린 대화를 하는 등의 종업원의 노력이 필요하다. 고객과 종업원의 친밀한 관계의 구축은 미용업 뿐만 아니라 자동차 수리업, 옷수선이나 세탁업 등의 종업원의 역할 비중이 큰 서비스업종에서 더욱 필요할 것이다.

고객과의 친밀한 관계 구축을 위해서는 신입사원의 선발 때 외향적인 성격의 종업원을 선발하는 것도 중요하다. 처음 만나는 고객과의 즐거운 대화와 유대감의 형성은 내향적인 성격의 종업원에게는 쉽지 않을 것이다. 그러므로 가능하다면 외향적인 성격의 종업원을 채용하는 것이 단골고객의 형성과 유지 및 서비스 실패 후 복구전략에도 도움이 될 것이다.

4.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 서비스 제공자의 보상노력과 서비스 실패 이전의 고객과 종업원의 친밀감이 서비스 복구 후 소비자 반응에 미치는 상호작용 효과를 검증하고, 리커버리 패러독스를 검증했다는 점에서 연구의 의의가 있다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 첫째, 본 연구는 미용서비스를 대상으로 하였으나 시나리오의 대상 서비스를 어떠한 업종을 하느냐에 따라 다른 결과를 가져올 수 있다.

둘째, 본 연구는 피험자들에게 각각의 시점별로 시나리오를 읽고 질문에 응답하도록 하였는데, 동일한 질문에 반복 노출됨으로써 생기는 시험효과(testing effect) 오류를 내포할 수 있다. 셋째, 실제 상황에서 피험자들을 대학생들로 한정함으로써 연구의 일반화의 한계가 있다.

본 연구의 연구결과를 통해 다음과 같은 제안을 할 수 있다. 첫째, 서비스 복구과정과 리커버리 패러독스 효과에 영향을 미치는 다양한 요인들을 고려해 볼 수 있다. 예를 들어, 소비자의 서비스 복구에 대한 기대수준, 서비스 실패로 인한 피해의 크기, 서비스 실패의 귀인(Folkes 1984) 등 여러 요인들을 고려한 후속연구가 필요하다. 둘째, 본 연구에서는 서비스 복구노력을 높고 낮음으로 조작하였으나 보상의 내용을 소비자가 어떻게 지각하느냐에 따라 서비스 실패 후 반응이 달라질 수 있을 것이다. 예를 들면 소비자가 분배적 공정성, 절차적 공정성 차원에서 보상을 어떻게 지각하느냐에 따라 만족, 재구매의도, 구전정도에 차이가 있는지를 탐구해 볼 필요가 있다. 마지막으로 서비스 실패후 복구과정에 있어 문화적 차이가 있는지를 연구해 볼 필요가 있다. 고객과 종업원의 친밀감의 조절적 역할은 집단주의와 개인주의의 문화적 배경에서 그 영향의 차이가 달라질 수 있을 것이다.

〈논문 접수일: 2007. 04. 27〉

〈게재 확정일: 2007. 06. 23〉

참고문헌

- 강명주(2005), "서비스복구에 대한 공정성지각이 복구후 만족과 행동의도에 미치는 영향-택배서비스를 중심으로," *유통정보학회지*, 8(2), 45-74.
- 윤성욱, 황경미(2004), "서비스복구 형태가 고객관계에 미치는 영향: 음식점을 대상으로 한 CIT 접근," *소비자학연구*, 15(1), 135-158.
- 이분규, 김일민(2001), "서비스 유형과 품질실패 차원에 따른 효과적인 복구전략," *소비자학연구*, 12(3), 131-146.
- 이유재(2006), *서비스 마케팅* 3판, 파주: 학현사.
- 임종원, 박형진, 강명수(2001), *마케팅조사방법론*, 서울: 법문사.
- Anderson, Ralph E.(1973), "Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance," *Journal of Marketing Research*, 10(1), 38-44.
- Beatty, Sharon E., Morris Mayer, James E. Coleman, Kristy Ellis Reynolds, and Jungki Lee(1996), "Customer-Sales Associate Retail Relationships," *Journal of Retailing*, 72(Fall), 223-247.
- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman(1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York: The Free Press.
- Bitner, Mary Jo(1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54(April), 69-82.
- _____, Bernard H. Broome, and Mary Stanfield Tetreault(1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.
- Blodgett, Jeffrey. G., Donna J. Hill, and Stephen S. Tax(1997), "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior," *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Bolton, Ruth N. and James H. Drew(1991), "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes," *Journal of Marketing*, 55(1), 1-10.
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*, 58(January), 125-131.
- Crosby, Lawrence A. and Nancy Stephens (1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Price in the Life Insurance Industry," *Journal of Marketing Research*, 24(November), 404-411.
- _____, Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An interpersonal influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(July), 68-81.
- Czepiel, John A.(1990), "Managing Relationships with Customers: A Differentiation Philosophy of Marketing," in *Service manage-*

- ment Effectiveness*, D. E. Bowen, R. B. Chase, and T. G. Cummings, eds. San Francisco: Jossey-Bass, 299-323.
- _____, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant(1985), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Desatnick, R.L.(1988) *Managing to keep the customer*, Houghton Mifflin: Boston, MA.
- DeWitt, Tom and Michael K. Brady(2003), "Rethinking Service Recovery Strategies: The Effect of Rapport on Consumer Responses to Service Failure," *Journal of Service Research*, 6(2) 193-207.
- Etzel, Michael J. and Bernard I. Silverman (1981), "A Managerial Perspective on Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research," *Journal of Retailing*, 57 (Fall), 124-36.
- Fishbein M and I. Ajzen(1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research Reading*, Boston, MA: Addison-Wesley.
- Folkes, Valerie S.(1984), "Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach," *Journal of Consumer Research*, 10(March), 398-409.
- Fornell, C.(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Gilly, Mary C. and Betsy D. Gelb(1982), "Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer," *Journal of Consumer Research*, 9(Dec), 323-328.
- Goodwin, Cathy and Ivan Ross(1992), "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Reaserch*, 25(2), 149-163.
- Gremler, Dwayne D. and Stephen W. Brown (1998), "Service Loyalty: Antecedents, Components, and Outcomes," in 1998 AMA Winter Educator's Conference: *Marketing Theory and Applications*, D. Grewal and C. Poechmann, eds. Chicago: American marketing Association, 165-166.
- _____ and Kevin P. Gwinner(2000), "Customer-Employee Rapport in Service Relationships," *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- Guterk, Barnara A., Anita D. Bhappu, Matthew A. Liao-Troth, and Bennett Cherry(1999), "Distinguishing between Service Relationships and Encounters," *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 218-233.
- Gwinner, Kevin, Dwayne Gremler, and Mary Jo Bitner(1998), "Relational Benefits in Service Services Industries: The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(Spring), 101-114.
- Hart, Christopher W., James L., Heskett, and W. Earl Sasser, Jr.(1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Riview*, 68(July-Agust), 148-156.
- Hoffman, K. Douglas, Scott W. Kelley, and Holly M. Rotalsky(1995), "Tracking Service

- Failures and Employee Recovery Efforts," *Journal of Service Marketing*, 9(2), 49-61.
- Johnston, Robert(1995), "Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process," *Advances in Service Marketing and Management*, 4, 211-228.
- Jones, Michael A., David L. Mothersbaugh, and Sharon Beatty(2000), "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services," *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.
- Kapferer J. N and Laurent G.(1985), "Consumer Involvement Profiles: A New Practical Approach to Consumer Involvement," *Journal of Advertising Research*, 25(6), 48-56.
- Keaveney, Susan M.(1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(April), 71-82.
- Kelly, Scott W. and Mark A. Davis(1994), "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
- _____, K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis(1993), "A Typology of Retail Failure and Recoveries," *Journal of Retailing*, 69(4), 429-452.
- Mattila, Anna S. and Paul G. Patterson(2004) "Service Recovery and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts", *Journal of Service Research*, 6(4), 336-346.
- Maxham III, James G.(2001), "Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions," *Journal of Business Research*, 54, 11-24.
- _____, and Richard G. Netemeyer(2002), "A Longitudinal Study of Complaining Customer's Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts," *Journal of Marketing*, 66(2002), 57-71.
- McCullough, Michael A.(2000), "The Effect of perceived Justice and Attributions Regarding Service Failure and Recovery on Post-Recovery Customer Satisfaction and Service Quality Attributes," *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(4), 423-447.
- _____, and S. G. Bharadwaj(1992), "The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality and Attribution-Based Theories," in Allen, Chris T., et al., eds., *Marketing Theory and Application*, Chicago: American Marketing Association.
- _____, Leonard L. Berry, and Manjit S. Yadav(2000), "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery," *Journal of Service Research*, 3(2), 121-37.
- Oliver, Richard L.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision," *Journal of Marketing Research*, 17(November), 460-469.
- _____, (1997), *Satisfaction: A Behavioral*

Perspective on the Consumer, New York: McGraw Hill

- _____ and John E. Swan(1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A field Survey Approach," *Journal of Marketing*, 53 (April), 21-35.
- Price, Linda L., Eric J. Arnould, and Patrick Tierney(1995), "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance," *Journal of Marketing*, 59 (April), 83-97.
- Reichheld, Frederick(1996), "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, 74(2), 56.
- Smith, Amy K. and Ruth N. Bolton(1998), "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril," *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17.
- _____, Ruth N. Bolton, and Janet Wagner (1999), "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, 46(August), 356-372.
- Spreng, Richard A., Gilbert D. Harrell, and Robert D. Mackoy(1995), "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions," *Journal of services Marketing*, 9(1), 15-23.
- Tax, Stephen S., Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekar(1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(April), 60-76.
- Wong, Nancy Y.(2003) 'The Role of Culture in the Perception of Service Recovery', *Journal of Business Research*, 57: 957-963
- Zeithaml, Valarie A. Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler(2005), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th Edition, 전인수·배일현 역, 서비스마케팅, McGraw-Hill Korea, Inc.
- A Study of Customer Responses to Service Failure and Recovery: The Role of Service Provider's Recovery Effort and Customer-Employee Rapport

A Study of Customer Responses to Service Failure and Recovery: The Role of Service Provider's Recovery Effort and Customer-Employee Rapport

Sojin Park*

Abstract

This study investigated the effect of service provider's recovery effort and pre-failure customer-employee rapport on post-recovery consumer response such as satisfaction, purchase intention, and positive Word-of-Mouth communication. First, this study explored the interaction effect of recovery effort and customer-employee rapport on post-recovery consumer response. The result shows when the level of pre-failure customer-employee rapport is high, customer's positive responses decreased slightly even though they perceived low recovery effort. However, when the level of pre-failure customer-employee rapport is low, customer's responses were decreased considerably in case of low recovery effort. Second, this study examined 'service recovery paradox' which is post-recovery consumer's satisfaction is greater than the case of no service failure. The result shows recovery paradox was not supported in all samples regardless of the level of recovery effort and customer-employee rapport. Synthetically, customer-employee rapport took a buffering role in customer response after service failure although it's not the same as error-free state.

Key words: Service failure, Service recovery, Recovery paradox, Recovery effort, Customer-employee rapport, Satisfaction, Purchase intention, Positive Word-of-Mouth communication

* Research Professor of BK21 Emotional Marketing Team, School of Business Administration, Chonbuk National University (sjcabin@hanmail.net)

I. Introduction

Most consumers change their service provider after when they experienced unsatisfactory situation. Even though consumers understand the service failure was inevitable situation, they switch their service provider because of uncomfortable feeling they might have during service recovery process. Firms can't eliminate service failure perfectly because service products have intangible, heterogeneous, and simultaneous characteristics.

Though it is unlikely that service firms can eliminate all service failures, they can respond to failures once they do cure. Responding properly to service failure gives an opportunity for the company to satisfy and retain its customer. Given that it costs up to five times as much to recruit new customers than it does to keep current customers happy(Desatnick 1998; Reichheid 1996), customer retention becomes critical for many firms.

Prior research suggests that highly effective recovery efforts can produce a "service recovery paradox" which is post-recovery consumer's satisfaction is greater than the case of no service failure (Hart, Heskett, and Sasser 1990; Kelley et al. 1993; Goodwin and Ross 1992), whereas poor service recoveries can cause customers to rate failing firms lower after their recovery efforts than they rated the firms immediately following the failure.

The objective of this study is to investigate the effect of service provider's recovery effort and pre-failure customer-employee rapport on post-recovery consumer response such as satisfaction, purchase intention, and positive Word-of-Mouth communication. First, this study explored the interaction effect of recovery effort and customer-employee rapport on post-recovery consumer response. We anticipated that customer-employee rapport could mitigate customer response after service failure. Second, this study examined service recovery paradox. Some researches supported service recovery paradox (e.g., Maxham III and Neterneyer 2002; Smith and Bolton1998), but others are not(e.g., MaxhamIII 2001). Moreover, the research methods were mixed. For example, some researches compared post-recovery consumer's satisfaction with error-free consumer's satisfaction (e.g., McCollough, Berry, and Yadav 2000) whereas some of them compared pre-failure satisfaction with post-recovery satisfaction (Maxham III 2001).

This research provides theoretical background about consumer's responses after service failure and recovery and emphasizes the importance of customer-employee rapport.

II. Theoretical Background and Hypotheses

Service failures are defined as any service-related mishaps or problems that occur during a consumer's experience with a firm. Service recovery is defined as the process by which a firm attempts to rectify a service failure (Kelley and Davis, 1994).

Rapport is defined as a customer's perception of having an enjoyable interaction with a service provider employee, characterized by a personal connection between the two interactants (Gremler and Gwinner 2000). Gremler and Gwinner(2000) suggest that two components of rapport, enjoyable interaction and personal connection, are perceived by both customers and employee as being important in the development of relationship in service contexts. Enjoyable interaction refers to "an affect-laden, cognitive evaluation of one's exchange with a contact employee." Personal connection is a reflection of the customer's perception of a bond between the two parties in the dyad. A personal connection is present when there is a "strong affiliation with the other person based on some tie."

This study suggests that pre-failure customer-employee rapport can moderate the effect of service provider's recovery effort on customer's responses after service failure. Because when

the level of rapport is high, consumers are more likely to attribute the causes of service failure to temporary and uncontrollable dimensions (Folks 1984). The following hypotheses are offered.

Hypothesis 1-1: Following a service failure and recovery, those who are perceived a high level of service provider's recovery effort will be more favorable than those who are perceived low levels of effort.

Hypothesis 1-2: Following a service failure and recovery, those who are engaged in a high level of rapport with the employee will be more favorable than those who are engaged in low levels of rapport.

Hypothesis 1-3: Following a service failure and recovery, those who are engaged in a low level of rapport with the employee will be more affected by the level of service provider's recovery effort than those who are engaged in high levels of rapport.

Hypothesis 2: Individuals perceiving a high service recovery effort will rate their satisfaction, repurchase intent, positive WOM greater than their pre-failure ratings.

III. Research Method and Result

Scenario-based experiments were conducted to investigate service recovery. A permanent of

beauty parlor was chosen as the focal service. A 2(high vs. low recovery effort x 2 (high vs. low rapport) between-subjects design was developed for Hypothesis 1. Additionally, a pre-test-post-test was evaluated for service recovery paradox (Hypothesis 2). The dependent variables were satisfaction, repurchase intent, positive WOM. The respondents were exposed 3 types of scenario (time one, time two, time three) sequentially. Time one scenario was a pre-failure situation, time two was a service failure and recovery situation, and time three was a post-recovery situation. After the scenario was read, the respondents were instructed to answer the same scale items answered at time one, time two, time three. MANOVA was used to assess the interaction effect of the interaction effect of recovery effort and customer-employee rapport on post-recovery consumer response (Hypothesis 1). The result shows when the level of pre-failure customer-employee rapport is high, customer's positive responses decreased slightly even though they perceived low recovery effort. However, when the level of pre-failure customer-employee rapport is low, customer's responses were decreased considerably in case of low recovery effort(see <Table 1>).

Hypothesis 2 was not supported in all cases. Recovery paradox was not supported in all samples regardless of the level of recovery effort and customer-employee rapport(see <Table 2>).

IV. Conclusions

Service recovery plays a crucial role in restoring customer satisfaction following a service failure and retaining a customer's goodwill. The result of these studies shows that those who are received apology and high compensation after service failure are more favorable than those who are not. Additionally, customer-employee rapport took a buffering role in customer response after service failure although it's not the same as error-free state. In this study, recovery paradox was not supported as some prior researchs (e.g., Maxham III 2001; McCollough, Berry, and Yadav 2000; Smith and Bolton 1998). So, service managers should keep in mind "doing it right the first time (Zeithaml, Bitner, and Gremler 2005, p.200)" and develop effective recovery strategy.

Future research might consider some potential variables may have effects on the service recovery process and recovery paradox such as expectation for service recovery and the magnitude of service failure. Future research could also consider cultural difference because the role of rapport may vary across cultures.

<Table 1> Two way MANOVA Results

	Experimental group			
	High rapport High effort	High rapport Low effort	Low rapport High effort	Low rapport Low effort
Mean(SD)				
Satisfaction	4.98(0.92)	4.46(0.98)	4.94(1.06)	3.98(1.13)
Purchase intent	4.50(1.37)	4.14(1.28)	4.50(1.29)	3.40(1.51)
WOM	4.35(1.18)	3.83(1.23)	4.14(1.41)	3.00(1.24)
Multivariate Statistics				
		Wilks Λ	F-value	p-level
Rapport		0.956	4.55	0.04
Effort		0.869	14.88	0.00
Rapport*Effort		0.981	1.86	0.13
Two way ANOVA				
Variable		F-value	p-value	
Satisfaction	Rapport	4.77	0.03	
	Effort	39.52	0.00	
	Rapport*Effort	3.42	0.06	
Purchase intent	Rapport	5.58	0.02	
	Effort	21.45	0.00	
	Rapport*Effort	5.38	0.02	
WOM	Rapport	12.94	0.00	
	Effort	32.27	0.00	
	Rapport*Effort	4.56	0.03	

<Table 2> Pared sample t-test between time One(t1) and time Three(t3)

	t1 mean	t3 mean	Δ t1-t3	t-value	p-level
<i>High recovery effort group (n=149)</i>					
Satisfaction	4.98	4.24	0.74	5.87	0.00
Purchase intent	5.51	4.50	1.01	4.64	0.00
WOM	4.98	4.24	0.74	5.87	0.00
<i>High effort/High rapport(n=74)</i>					
Satisfaction	5.72	4.98	0.73	5.65	0.00
Purchase intent	5.84	4.50	1.34	8.21	0.00
WOM	5.58	4.35	1.23	8.16	0.00
<i>High effort/Low rapport(n=75)</i>					
Satisfaction	4.84	4.94	-0.10	-0.68	0.50
Purchase intent	5.18	4.50	0.68	1.71	0.09
WOM	4.39	4.14	0.26	1.38	0.17
<i>Low recovery effort group(n=152)</i>					
Satisfaction	5.14	3.41	1.73	15.02	0.00
Purchase intent	5.52	3.77	1.75	15.64	0.00
WOM	5.14	3.41	1.73	15.02	0.00
<i>Low effort/High rapport(n=76)</i>					
Satisfaction	6.00	4.46	1.54	13.24	0.00
Purchase intent	6.16	4.14	2.02	14.23	0.00
WOM	5.82	3.83	1.99	14.38	0.00
<i>Low effort/Low rapport(n=76)</i>					
Satisfaction	4.79	3.98	0.82	5.74	0.00
Purchase intent	4.89	3.40	1.47	8.79	0.00
WOM	4.46	3.00	1.46	8.15	0.00

References

- Anderson, Ralph E.(1973), "Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance," *Journal of Marketing Research*, 10(1), 38-44.
- Beatty, Sharon E., Morris Mayer, James E. Coleman, Kristy Ellis Reynolds, and Jungki

- Lee(1996), "Customer-Sales Associate Retail Relationships," *Journal of Retailing*, 72 (Fall), 223-247.
- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman(1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York: The Free Press.
- Bitner, Mary Jo(1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54(April), 69-82.
- _____, Bernard H. Broome, and Mary Stanfield Tetreault(1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.
- Blodgett, Jeffrey. G., Donna J. Hill, and Stephen S. Tax(1997), "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior," *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Bolton, Ruth N. and James H. Drew(1991), "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes," *Journal of Marketing*, 55(1), 1-10.
- Cronin, J. Joseph, Jr, and Steven A. Taylor (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality." *Journal of Marketing*, 58(January), 125-131.
- Crosby, Lawrence A. and Nancy Stephens (1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Price in the Life Insurance Industry," *Journal of Marketing Research*, 24(November), 404-411.
- _____, Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An interpersonal influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54 (July), 68-81.
- Czepiel, John A.(1990), "Managing Relationships with Customers: A Differentiation Philosophy of Marketing," in *Service management Effectiveness*, D. E. Bowen, R. B. Chase, and T. G. Cummings, eds. San Francisco: Jossey-Bass, 299-323.
- _____, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant(1985), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Desatnick, R.L.(1988) *Managing to keep the customer*, Houghton Mifflin: Boston, MA.
- DeWitt, Tom and Michael K. Brady(2003), "Rethinking Service Recovery Strategies: The Effect of Rapport on Consumer Responses to Service Failure," *Journal of Service Research*, 6(2) 193-207.
- Etzel, Michael J. and Bernard I. Silverman (1981), "A Managerial Perspective on Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research," *Journal of Retailing*, 57 (Fall), 124-36.
- Fishbein M and I. Ajzen(1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research Reading*, Boston,

- MA: Addison-Wesley.
- Folkes, Valerie S.(1984), "Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach," *Journal of Consumer Research*, 10(March), 398-409.
- Fornell, C.(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Gilly, Mary C. and Betsy D. Gelb(1982), "Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer," *Journal of Consumer Research*, 9(Dec), 323-328.
- Goodwin, Cathy and Ivan Ross(1992), "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Research*, 25(2), 149-163.
- Gremler, Dwayne D. and Stephen W. Brown (1998), "Service Loyalty: Antecedents, Components, and Outcomes," in 1998 AMA Winter Educator's Conference: *Marketing Theory and Applications*, D. Grewal and C. Poechmann, eds. Chicago: American marketing Association, 165-166.
- _____ and Kevin P. Gwinner(2000), "Customer-Employee Rapport in Service Relationships," *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- Guttek, Barnara A., Anita D. Bhappu, Matthew A. Liao-Troth, and Bennett Cherry(1999), "Distinguishing between Service Relationships and Encounters," *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 218-233.
- Gwinner, Kevin, Dwayne Gremler, and Mary Jo Bitner(1998), "Relational Benefits in Service Services Industries: The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(Spring), 101-114.
- Hart, Christopher W., James L., Heskett, and W. Earl Sasser, Jr.(1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, 68(July-August), 148-156.
- Hoffman, K. Douglas, Scott W. Kelley, and Holly M. Rotalsky(1995), "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," *Journal of Service Marketing*, 9(2), 49-61.
- Johnston, Robert(1995), "Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process," *Advances in Service Marketing and Management*, 4, 211-228.
- Jones, Michael A., David L. Mothersbaugh, and Sharon Beatty(2000), "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services," *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.
- Kang, Myoung-ju(2005), "The Effects of Justice Perception toward Service Recovery on Post-recovery Satisfaction and Behavioral Intention-Focused on Parcel Delivery Service-," *Korea Research Academy of Distribution Information*, 8(2), 45-74.
- Kapferer J. N and Laurent G.(1985), "Consumer Involvement Profiles: A New Practical Approach to Consumer Involvement," *Journal of Advertising Research*, 25(6), 48-56.
- Keaveney, Susan M.(1995), "Customer Switching

- Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(April), 71-82.
- Kelly, Scott W. and Mark A. Davis(1994), "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
- _____, K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis(1993). "A Typology of Retail Failure and Recoveries," *Journal of Retailing*, 69(4), 429-452.
- Lee Moonkyu and Il Min Kim(2001), "Effective Service Recovery Based on the Service Type and Quality Dimensions," *Journal of Consumer Studies*, 12(3), 131-146.
- Mattila, Anna S. and Paul G. Patterson(2004) "Service Recovery and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts", *Journal of Service Research*, 6(4), 336-346.
- Maxham III, James G.(2001), "Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase intentions," *Journal of Business Research*, 54, 11-24.
- _____, and Richard G. Netemeyer(2002), "A Longitudinal Study of Complaining Customer's Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts," *Journal of Marketing*, 66(2002), 57-71.
- McCollough, Michael A.(2000), "The Effect of perceived Justice and Attributions Regarding Service Failure and Recovery on Post-Recovery Customer Satisfaction and Service Quality Attributes," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(4), 423-447.
- _____, and S. G. Bharadwaj(1992), "The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality and Attribution-Based Theories," in Allen, Chris T., et al., eds., *Marketing Theory and Application*, Chicago: American Marketing Association.
- _____, Leonard L. Berry, and Manjit S. Yadav(2000), "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery," *Journal of Service Research*, 3(2), 121-37.
- Oliver, Richard L.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision," *Journal of Marketing Research*, 17(November), 460-469.
- _____, (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw Hill
- _____, and John E. Swan(1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A field Survey Approach," *Journal of Marketing*, 53(April), 21-35.
- Price, Linda L., Eric J. Arnould, and Patrick Tierney(1995), "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance," *Journal of Marketing*, 59(April), 83-97.
- Reichheld, Frederick(1996), "Learning from

- Customer Defections," *Harvard Business Review*, 74(2), 56.
- Smith, Amy K. and Ruth N. Bolton(1998), "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril," *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17.
- _____, Ruth N. Bolton, and Janet Wagner (1999), "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, 46(August), 356-372.
- Spreng, Richard A., Gilbert D. Harrell, and Robert D. Mackoy(1995), "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions," *Journal of services Marketing*, 9(1), 15-23.
- Tax, Stephen S., Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekar(1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(April), 60-76.
- Wong, Nancy Y.(2003) "The Role of Culture in the Perception of Service Recovery," *Journal of Business Research*, 57: 957-963.
- Yi, Youjae(2006), *Service Marketing*, 3rd ed., Hackyunsa: Paju.
- Yoon, Sung Wook and Kyung Mee Hwang (2004), "Effects of Service Recovery Types on Customer Relationships: Critical Incident in Restaurant Service," *Journal of Consumer Studies*," 15(1), 135-158.
- Zeithaml, Valarie A. Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler(2005), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th Edition, McGraw-Hill Korea, Inc.