

## Differential Effects of Recovery Efforts on Products Attitudes

Kim, Cheongil\* · Jung-Mi Choi\*\*

### 〈Abstract〉

Previous research has presupposed that the evaluation of consumer who received any recovery after experiencing product failure should be better than the evaluation of consumer who did not receive any recovery. The major purposes of this article are to examine impacts of product defect failures rather than service failures, and to explore effects of recovery on postrecovery product attitudes. First, this article deals with the occurrence of severe and unsevere failure and corresponding service recovery toward tangible products rather than intangible services. Contrary to intangible services, purchase and usage are separable for tangible products. This difference makes it clear that executing an recovery strategy toward tangible products is not plausible right after consumers find out product failures. The consumers may think about backgrounds and causes for the unpleasant events during the time gap between product failure and recovery. The deliberation may dilutes positive effects of recovery efforts.

The recovery strategies which are provided to consumers experiencing product failures can be classified into three types. A recovery strategy can be implemented to provide consumers with a new product replacing the old defective product, a complimentary product for free, a discount at the time of the failure incident, or a coupon that can be used on the next visit. This strategy is defined as "a rewarding effort." Meanwhile a product failure may arise in exchange for its benefit. Then the product provider can suggest a detail explanation that the defect is hard to escape since it relates highly to the specific advantage to the product. The strategy may be called as "a strengthening effort." Another possible strategy is to recover negative attitude toward own brand by giving prominence to the disadvantages of a competing brand rather than the advantages of its own brand. The strategy is reflected as "a weakening effort." This paper emphasizes that, in order to confirm its effectiveness, a recovery strategy should be

---

\* Assistant Professor in Department of Business Administration at KyungSung University.

\*\* Graduate School of Management at KyungSung University.

compared to being nothing done in response to the product failure. So the three types of recovery efforts is discussed in comparison to the situation involving no recovery effort.

The strengthening strategy is to claim high relatedness of the product failure with another advantage, and expects the two-sidedness to ease consumers' complaints. The weakening strategy is to emphasize non-aversiveness of product failure, even if consumers choose another competitive brand. The two strategies can be effective in restoring to the original state, by providing plausible motives to accept the condition of product failure or by informing consumers of non-responsibility in the failure case. However the two may be less effective strategies than the rewarding strategy, since it tries to take care of the rehabilitation needs of consumers. Especially, the relative effect between the strengthening effort and the weakening effort may differ in terms of the severity of the product failure. A consumer who realizes a highly severe failure is likely to attach importance to the property which caused the failure. This implies that the strengthening effort would be less effective under the condition of high product severity. Meanwhile, the failing property is not diagnostic information in the condition of low failure severity. Consumers would not pay attention to non-diagnostic information, and with which they are not likely to change their attitudes. This implies that the strengthening effort would be more effective under the condition of low product severity.

A 2 (product failure severity: high or low) X 4 (recovery strategies: rewarding, strengthening, weakening, or doing nothing) between-subjects design was employed. The particular levels of product failure severity and the types of recovery strategies were determined after a series of expert interviews. The dependent variable was product attitude after the recovery effort was provided. Subjects were 284 consumers who had an experience of cosmetics.

Subjects were first given a product failure scenario and were asked to rate the comprehensibility of the failure scenario, the probability of raising complaints against the failure, and the subjective severity of the failure. After a recovery scenario was presented, its comprehensibility and overall evaluation were measured. The subjects assigned to the condition of no recovery effort were exposed to a short news article on the cosmetic industry. Next, subjects answered filler questions: 42 items of the need for cognitive closure and 16 items of need-to-evaluate. In the succeeding page a subject's product attitude was measured on an five-item, six-point scale, and a subject's repurchase intention on an three-item, six-point scale. After demographic variables of age and sex were asked, ten items of the subject's objective knowledge was checked.

The results showed that the subjects formed more favorable evaluations after receiving rewarding efforts than after receiving either strengthening or weakening efforts. This is consistent with Hoffman, Kelley, and Rotalsky (1995) in that a tangible service recovery could be more effective than intangible efforts. Strengthening and weakening efforts also were effective compared to no recovery effort. So we found that generally any recovery increased products attitudes. The results hint us that a recovery strategy such as strengthening or weakening efforts, although it does not contain a specific reward, may have an effect on consumers experiencing severe dissatisfaction and strong complaint. Meanwhile, strengthening and weakening efforts were not expected to increase product attitudes under the condition of low severity of product failure. We can conclude that only a physical recovery effort may be recognized favorably as a firm's willingness to recover its fault by consumers experiencing low involvements. Results of the present experiment are explained in terms of the attribution theory.

This article has a limitation that it utilized fictitious scenarios. Future research deserves to test a realistic effect of recovery for actual consumers. Recovery involves a direct, firsthand experience of ex-users. Recovery does not apply to non-users. The experience of receiving recovery efforts can be relatively more salient and accessible for the ex-users than for non-users. A recovery effort might be more likely to improve product attitude for the ex-users than for non-users. Also the present experiment did not include consumers who did not have an experience of the products and who did not perceive the occurrence of product failure. For the non-users and the ignorant consumers, the recovery efforts might lead to decreased product attitude and purchase intention. This is because the recovery trials may give an opportunity for them to notice the product failure.

Key words: Product failure, failure severity, recovery efforts, product attitude

## 제품태도에 대한 회복노력의 차별적 효과<sup>†</sup>

김천길\* · 최정미\*\*

### 〈요 약〉

본 연구는 서비스실패가 아니라 제품실패 이후, 회복노력의 효과를 실패심각성에 따라 확인하는 것이다. 회복노력은 보상노력, 장점노력 및 단점노력으로 구분되었다. 보상노력은 실패상황을 직접적으로 되돌리려는 의도로 구체적인 보상을 제공하는 방안으로, 장점노력은 제품실패를 초래하는 이유가 특정한 장점을 추구하는 과정에서 불가피하게 발생할 수 있는 문제점을 언급하는 것과 같이 추가적인 상대적 장점을 설명하는 방식으로, 그리고 단점노력은 자사제품이 서비스실패를 초래할 수 있는 문제점을 지니고 있는 반면에 경쟁제품은 또 다른 측면의 단점을 지니고 있다는 점을 부각시켜 소비자의 자사제품에 대한 부정적 태도를 회복시키려고 방안이라고 개념화되었다. 그러한 회복노력들이 실질적으로 효과가 있다고 결론을 내리기 위해서, 회복노력이 제공되지 않는 상황과 비교하여 소비자의 태도나 의향이 우호적인지 검토된다. 가설검증을 위해 화장품산업에서 소비자들을 대상으로 가상적인 시나리오를 이용한 실험을 실시하였다. 연구 결과, 전반적으로 회복노력들은 효과적인 전략임이 확인되었고, 보상노력은 장점노력이나 단점노력보다 효과적이었다. 특히 심각성이 높은 실패조건에서 단점노력은 장점노력보다 긍정적인 제품태도를 유도하였다. 심각성이 낮은 실패조건에서 장점노력과 단점노력의 효과는 기대할 수 없었다.

주제어: 제품 실패, 실패 심각성, 회복 노력, 제품 태도

## I. 서 론

오늘날과 같이 경쟁적 환경 속에 기업들은 신규고객을 창출하는 것도 중요하지만 기존 고객을 만족시켜 이들을 충성고객으로 만드는 것을 더 중요하게 인식한다. 최근 관계마케팅이 중요하게 대두된 배경이 그 점을 반영하고 있다. 충성고객의 유지를 통해 전체 5%의 고객이탈을 줄임으로써 약 25%에서 95%의 수익증가를 가져 올 수 있지만, 기업들은 한해 평균 15%에서 20% 가량의 고객을 잃는다고 한다 (Reichheld and Sasser 1990). 무엇보다 중요한 사실은 고객이탈의

이유가 보다 나은 가격이나 더 우수한 제품, 시장의 변화 등의 요소에 있는 것이 아니라, 제품의 사소한 결함에 기인한 부분이 더 크다는 것이다. 기업의 제품이 소비자가 고려하는 모든 속성 차원에서 경쟁제품보다 우수하기는 힘들다. 이러한 이유로 기업들은 제품실패에 따른 고객 이탈을 방지하기 위해 고객의 불평과 불만을 관리하고자 회복노력에 많은 비용과 노력을 기울이고 있다. 예컨대, 이미 구매한 고객들을 타겟으로 광고하는 경우가 있다.

고객의 불평과 불만을 효과적으로 다루어야 하는 문제는 실무 분야에서 뿐만 아니라

† 본 논문에 건설적인 제안을 해 주신 익명의 심사위원님들께 감사드립니다.

\* 경성대학교 경영학과 조교수, 주저자 / e-mail: kimcl@ks.ac.kr

\*\* 경성대학교 경영대학원, 교신저자 / e-mail: 05108@hanmail.net

이미 학계에서도 상당한 관심을 보여 왔다. 특히 서비스산업에서 고객이 서비스실패를 지각하였을 경우에 대한 서비스회복에 대한 연구가 널리 진행되어 왔다. 그러한 연구들은 서비스회복노력의 유형에 따른 효과를 주로 다루고 있는데, 이들 연구에서는 몇 가지의 한계점을 지니고 있다 (윤성욱, 서미옥 2005, Hoffman, Kelley, and Rotalsky 1995). 첫째, 선행연구들은 서비스 회복노력의 유형을 서비스 종류들(예컨대, 불평을 경청, 사과, 설명, 교환, 할인, 상환, 공정성 등)에 따라서만 구분하고, 그에 대한 만족이나 재구매 의향을 비교하여 왔다. 둘째, 회복노력 유형들이 각각 독립적으로 작용하는 경우만을 전제하여, 다양한 유형의 회복노력이 상호 통합적으로 작용할 수 있다는 현실을 반영하지 못하고 있다. 예를 들어, 기업에서는 사과를 하고, 서비스실패의 이유를 설명하고, 또한 보상을 약속하는 등의 노력을 한꺼번에 기울일 수 있는 것이다. 셋째, 기존의 연구는 서비스회복노력이 고객만족이나 충성도와 같은 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하지만, 과연 회복노력을 인지하고 일정 시간이 경과한 후에도 그러한지를 보고한 연구가 없다. 마지막으로, 과연 회복노력을 기울이는 것이 기울이지 않을 때 보다 더 나은 효과가 있을지에 대한 연구가 없다.

따라서, 본 연구는 선행연구에서의 한계점을 기초로 다음과 같은 점에 주목한다. 첫째, 무형제품의 서비스실패가 아닌 유형제품의 제품실패 상황에서 회복노력의 효과를 살펴본다. 서비스산업에서는 구매와 사용은 거의 동시에 일어나므로, 서비스회복은 서비스실패 직후 제공되는 것이 일반적이다. 그러나 유형제품의 경우 구매 이후 일정 시간이 경과한

후 사용이 일어나고 고객이 제품실패를 경험하는 시점에 판매자가 곁에 없다. 따라서 유형제품에 대해서는 고객이 제품실패를 지각하고 그에 관한 추가적인 생각을 하고 난 이후 회복노력이 제공되는 것이 일반적이다. 그러므로 제품실패 직후 그에 관한 생각을 하도록 한 후 회복노력의 효과를 살펴보는 것은 의미가 있을 것이다. 둘째, 기존 연구는 보상노력이 다른 유형에 비해 효과적이라고 주장하고 있지만, 유형제품의 실패의 경우는 소비자가 보상을 받기 위해 회사의 판매처에 직접 방문해야 하는 경우가 일반적이므로, 그러한 경우에도 효과적일 것인지 확인할 필요가 있다. 셋째, 기업이 손쉽게 할 수 있는 실패의 이유를 설명하는 것과 사과를 하는 것이 항상 포함되는 회복노력의 효과를 살펴본다. 다시 말해 그러한 간단한 설명이나 사과는 공통적으로 제공하고, 추가로 고객의 판단이나 태도를 변화시킬 수 있는 보상을 약속하는 것, 경쟁제품 대비 상대적인 장점을 설명하는 것, 혹은 자사제품 대비 경쟁제품의 단점을 설명하는 것과 같은 회복노력의 효과에 주목한다. 넷째, 회복노력 직후의 효과뿐만 아니라 일정 시간이 경과된 이후의 효과에 주목한다. 이 점은 실무적으로 매우 중요한데, 왜냐하면 고객이 제품실패를 경험하거나 회복노력을 제공받더라도 그 제품카테고리를 재구매하는 것은 일정 기간이 경과된 이후에 고려되기 때문이다. 마지막으로, 회복노력이 제공된 상황과 그렇지 않은 상황에서 소비자의 태도를 비교한다. 선행 연구들은 대개 어떤 회복노력이 제공되었을 때 상대적으로 고객의 만족이나 재구매 의향이 더 높음을 상호 비교하여 보았다. 하지만 그러한 회복노력이 과연 회복노력을 제공받지 않은

경우보다 더 효과적이지는 알 수 없다.

한편 서비스실패 및 회복에 관한 선행연구들은 실패나 회복의 유형들의 차별적인 효과를 규명하는데 미진한 점이 있다. 그러한 연구들은 회복노력 이후 소비자가 지각하는 공정성이 높을수록, 품질이나 가치 그리고 만족이 높아진다고 주장한다 (고순화, 이영선, 2007, 정형식, 김안호, 김영심 2007, 최상수, 이관표 2006). 하지만 어떻게 소비자의 공정성을 향상시킬 것인가에 관한 핵심적인 내용을 다루지 않고 있다. 즉 제품실패를 경험한 소비자에게 회복노력은 효과가 있을 것인지, 혹은 어떤 방식의 회복노력이 공정성과 품질과 같은 평가에 긍정적인 역할을 할 것인지를 검토하는데 미흡하여 왔다.

또한 불평을 제기한 경험이 있는 소비자들을 선정하여 그들이 그 특정 시점에 특정 장소에서 특정 서비스제공자에게 어떤 불평을 경험하였으며, 서비스제공자는 어떻게 반응하였는지를 질문하여 자료를 수집하였다 (윤성욱·서미옥, 2005; 정형식·김안호·김영심, 2007). 과거의 중요한 사건을 회상하여 응답하도록 하는 그러한 중요사건기법 (Critical Incident Technique)은 자료수집 당시 응답자료가 오염된 것일 수 있다는 한계가 있다. 인출된 기억은 실패나 회복을 경험한 당시의 순수한 기억이 아니라, 그 이후부터 응답시점까지 발생한 여러 경험이나 주변의 평가에 영향을 받을 수 있는 것이다. 예컨대, 심각한 불만을 경험했던 서비스에 대해 나중에 주변 사람들이 오히려 긍정적인 평가를 하는 것을 알게 되었을 때, 자신의 불만을 사소했던 것으로 수정할 수 있다.

위와 같은 목적을 달성하고 기존연구 방법론의 한계를 극복하기 위해, 본 연구는 확장

품소비자들을 대상으로 실험방법을 통해 가상적인 제품실패 상황을 제시하고, 그 실패상황에 대해 생각하도록 하고, 회복노력을 제공한 후, 회복노력에 대한 평가를 측정하고, 간섭질문들 (filler questions)을 통해 일정 시간 다른 생각을 하도록 한 후, 응답자의 제품태도와 재구매 의향을 측정한다. 본 연구는 먼저 서비스실패 및 회복노력에 관한 선행연구들을 고찰하고, 가설을 설정한다.

## II. 이론적 고찰

### 2.1 서비스 실패

#### 2.1.1 서비스 실패의 개념 및 유형

Parasuraman, Berry, and Zeithaml (1991)과 Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1993)은 불일치 이론 패러다임에 따라 서비스 실패를 서비스 성과가 고객의 인지한 허용영역 이하로 떨어진 상태라고 정의하고 있다. 허용영역이란 고객이 원하는 정도의 서비스와 적절하다고 생각하는 정도의 서비스 사이의 영역을 말하는 것이고, 적절한 정도의 서비스란 고객이 예상하는 서비스를 의미한다. 따라서 서비스가 허용영역이하로 떨어진다는 것은 고객이 예상한 서비스보다 못한 서비스를 제공받은 것, 즉 서비스 실패를 의미한다고 볼 수 있다. Weun (1997)은 서비스 실패를 서비스 접점에서 고객 불만족을 야기하는 열악한 서비스 경험으로 서비스를 공급하는 동안 발생하는 여러 실수들과 고객에 대한 서비스의 약속위반 혹은 여러 형태의 서비스 오류 등을 포함한다고 하였다.

서비스 실패의 유형은 선행연구마다 차이가 있지만, 크게 서비스의 과정과 결과에 따른 실패유형과 고객요구와 종업원의 반응과 관련한 요인, 그리고 핵심서비스와 서비스상황에 관련한 요인 등이 제시되고 있다 (Bitner, Booms, and Tetreault 1990). 예를 들면, Kelley, Hoffman, and Davis (1993)는 서비스가 실패하는 유형은 종업원의 반응과 방법과 관련된 실패, 고객의 요구와 관련된 실패, 부주의하거나 쓸데없는 종업원의 반응으로 유형화된다고 하였다. 또한 주영혁, 박옥선 (2006), Bitner, Booms, and Tetreault (1990), Hoffman, Kelley, and Rotalsky (1995)와 Voss, Parasuraman, and Grewal (1998)은 서비스실패를 과정적 실패와 결과적 실패상황으로 구분하고 있으나, 실패의 내용들은 다소 상이하게 나타났다. Keaveney (1995)는 과거의 중요한 사건을 회상하여 기술하도록 하는 중요사건기법 (Critical Incident Technique)을 이용하여 고객들의 서비스 실패의 원인을 크게 가격, 불편, 핵심서비스 실패와 서비스상황의 실패로 나타났다고 하였고, 이들 요인 중에서 핵심서비스 실패가 타 서비스기업으로의 구매전환을 이끄는 중요한 요인이라고 지적하였다.

## 2.2 서비스실패의 심각성

서비스실패는 서비스에 대한 통제성, 안정성, 심각성 등과 같은 변수에 따라 소비자들의 지각에는 차이가 있으며, 이들 변수들은 소비자의 불만이나 불평과 같은 부정적 반응을 야기한다. 특히 고객이탈을 초래하는 가장 큰 변수는 서비스 실패의 심각성이다 (Kelley

and Davis 1994). 즉 서비스 실패상황을 실패의 심각성에 따라 미미한 실패와 심각한 실패로 나눌 수 있는데, 이것은 서비스 실패의 심각성에 대하여 인지하는 개개인에 따라 다를 수 있다.

그러므로 서비스 실패의 심각성은 서비스 실패에 대해 고객이 느끼는 심각성의 정도를 말하는 것으로 이는 아주 사소한 것에서부터 아주 심각한 것에 이르기까지 다양하다 (Kelley and Davis 1994). 서비스의 심각성은 이를 인지하는 개인의 특성에 따라, 서비스실패 상황에 따라 많은 차이를 보이는데 서비스실패의 문제가 심각할수록 서비스 회복에 대한 만족은 낮아지게 되고 (이수원, 서인덕 2001, Churchill and Surprenant 1982), 고객의 충성도가 낮아지고 부정적인 구전을 야기하게 된다 (Brown and Beltramini 1989). 또한 서비스 실패의 심각성과 회복률은 부의 상관관계를 가지고 있어 서비스 실패가 심각할수록 서비스회복도 어려워진다.

## 2.2 서비스회복의 개념 및 서비스회복 유형

### 2.2.1 서비스회복의 개념 및 서비스회복 유형

서비스회복에 대한 정의는 학자들마다 다소 상이한데, 예를 들면, Gronroos (1988)와 Kelley and Davis (1994)는 서비스회복을 서비스실패에 대하여 서비스 제공자가 취하는 일련의 행동이라고 정의하였고, Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1993)은 고객이 처음 제공된 서비스가 고객의 인내영역이하로 떨어지는 것을 인지하게 되는 결과로서 취하는

행동이라고 정의 하였다. Bell and Zemke (1987)는 서비스 회복을 고객이 서비스나 제품을 구매한 후 기대에 못 미치기 때문에 실망하는 고객들을 기업이 만족하는 수준으로 되돌리는 것이라고 하였다. 요약하자면, 서비스 회복은 서비스 실패에 대응하기 위해 고객에게 제공하는 모든 행동이라 할 수 있다.

기업들은 고객에게 제공한 서비스에 대해 실패한 경우, 이를 해결하기 위한 다양한 서비스회복노력을 하는데, 선행연구에서는 서비스회복노력을 크게 두 가지 차원으로 분류하고 있다. Llehtinen 등 (1982)은 물리적 차원과 상호작용적 차원으로, Gronroos (1983)는 기술적 차원과 기능적 차원으로, Berry and Parasuraman (1991)은 결과적 차원과 과정적 차원으로, 그리고 Hoffman, Kelley, and Rotalsky (1995)은 유형적 차원과 무형적 차원으로 구분하고 있다. 이러한 분류들은 대개 유사한데, 전자의 차원은 고객들이 기업으로부터 무엇을 제공받았는가의 측면이고 후자의 차원은 고객들이 기업으로부터 어떻게 제공받았는가의 측면을 의미한다. 선행 연구 결과는 대개 유형적인 복구가 무형적인 복구보다 효과적임을 보여주고 있다. 예를 들어 호텔이나 음식 서비스 실패에 대해 업그레이드, 무료식사와 할인과 같은 복구가 형식적인 사과나 설명보다 효과적이라는 것이다 (윤성욱, 서미옥 2005, Hoffman, Kelley, and Rotalsky 1995).

몇몇 학자들은 회복 파라독스 (recovery paradox)라는 현상을 설명하는데, 효과적인 서비스 회복을 경험한 고객은 오히려 처음부터 서비스 실패를 경험하지 않은 고객들보다 해당 기업의 서비스에 대하여 더 높게 평가한다는 것이다 (Halstead and Page 1992, Goodwin and Ross 1989, Hart, Heskett, and Sasser

1990, Kelley, Hoffman, and Davis 1993). 그 이유는 서비스 실패에 따른 회복노력 역시 고객이 기업을 평가하는 도구가 되기 때문이다. 결론적으로 효율적인 서비스회복은 기업의 능력과 이미지에 우호적인 영향을 줄 뿐 아니라 고객만족을 강화시키고 기업으로 하여금 신뢰를 돈독하게 하므로 기업에 있어 기회가 된다고 할 수 있다.

### 2.2.2 회복의 효과

회복과 관련된 많은 연구들은 회복노력 자체보다는 회복노력 이후에 소비자가 지각하는 평가에 주안점을 두어 왔다. 그러한 연구들은 대개 공정성 이론 (equity theory)을 적용하여, 회복에 따른 공정성 지각, 품질이나 가치 평가, 그리고 만족 등의 변수를 다루어 왔다 (고순화, 이영선, 2007, 정형식, 김안호, 김영심 2007, 최상수, 이관표 2006, Tax and Brown 1998, Tax, Brown, and Chandrashekar 1998). 예를 들어, 정형식, 김안호, 김영심 (2007)은 항공사이용 소비자의 서비스회복에 따른 공정성지각과 서비스품질이 서비스가치 및 서비스접점 만족, 그리고 전반적 만족에 미치는 영향을 조사하였다. 이전 연구의 결과는 회복노력 이후 소비자가 지각하는 공정성이 높을수록, 품질이나 가치 그리고 만족도 높아진다고 요약될 수 있다.

## III. 가설 설정

본 연구는 제품실패에 대한 회복노력의 효과를 살펴보고자 한다. 인지부조화이론 (the cognitive dissonance theory)에 의하면



(Festinger 1957), 소비자는 인지부조화를 해소하기 위해 사건이나 행동을 원상태로 복구하거나, 그것이 여의치 않다면 그것에 대한 기존의 태도를 수정하려 한다. 태도를 수정하여 인지부조화를 벗어나려 한다면, 선택했던 대안의 매력을 더욱 높게 지각하거나 선택하지 않았던 대안의 매력을 더욱 낮게 떨어뜨리는 방향으로 기존의 태도를 수정할 수 있다. 본 논문에서는 회복노력들을 위와 같은 세 가지 전략과 일맥상통하게 구분하고자 한다.

제품실패를 경험한 소비자에게 제공할 수 있는 회복노력의 유형으로는, 실패상황을 직접적으로 되돌리려는 의도로 구매물품의 교환이나 추가적인 할인쿠폰과 같은 구체적인 보상을 제공하는 방안이 있을 수 있다 (이하 “보상노력”이라 칭함). 하지만 그러한 제품실패를 초래하는 이유가 특정한 장점을 추구하는 과정에서 불가피하게 발생할 수 있는 문제임을 언급하는 것과 같이 추가적인 상대적 장점을 설명하는 방식도 있을 수 있다 (이하 “장점노력”이라 칭함). 예를 들어 “화장품이 쉽게 변질되는 이유는 피부탄력과 세포분열을 도와주려고 식물의 핵을 추가하였기 때문”이라고 설명할 수 있다. 또한 자사제품이 어떤 결함을 지니고 있는 반면에 경쟁제품은 또 다른 측면의 단점을 지니고 있다는 점을 부각시켜 소비자의 자사제품에 대한 부정적 태도를 회복시키려고 노력할 수 있다 (이하 “단점노력”이라 칭함) 예를 들어 “타사 제품은 본 제품과 달리 피부가 붉어지는 현상을 예방하는 기능이 없음”을 지적할 수 있다.

인지부조화이론에서 행동을 원상태로 복구하려는 전략을 보상노력이라 할 수 있고, 선택한 대안의 매력을 높이려는 전략을 장점노력이라 할 수 있으며, 비선택 대안의 매력을 깎

아내리려는 전략을 단점노력이라 할 수 있을 것이다. 본 연구는 어떤 회복노력의 유형이 실질적으로 효과가 있다고 결론을 내리기 위해서는 회복노력을 기울이지 않는 상황에 비해 소비자의 태도나 의향에 차이가 있어야 한다고 주장하고자 한다. 그러한 회복노력을 기울이지 않는 유형을 “무 노력”이라고 칭한다.

장점노력은 제품실패가 다른 장점과의 연관성이 높음을 표방하고, 그 장점을 추구하기 위해 부득이하게 발생할 수 있는 실패임을 암시하는 전략이다. 즉 장점노력은 양면성(two-sidedness)을 강조하여 제품실패에 따른 불만을 완화시키려는 전략이라고 볼 수 있다. 한편 소비자가 어떠한 선택을 하였더라도 제품실패를 회피하기는 어려웠을 것이라고 설득할 수 있다면 소비자가 제품실패에 따른 불만을 가질 가능성이 낮을 것이다. 단점노력은 다른 선택대안도 역시 또 다른 측면에서 실패가능성을 내포하고 있음을 표방하는 전략이므로, 소비자가 어떤 대안을 선택하였는지 지금 수준의 제품실패는 회피하기 어려울 것임을 암시하는 전략이다. 제품실패의 회피불가능성(nonaversiveness)을 부각시키는 단점노력도 효과적인 회복전략이 될 수 있을 것이다. 인지부조화이론은 충분한 동기가 있거나 그 행동을 피할 수 없었다면 인지부조화가 일어날 가능성이 낮다고 한다 (Cooper and Fazio 1984). 장점노력은 충분한 동기가 있음을 설명하여 불만을 완화하려는 전략이고, 단점노력은 어쩔 수 없는 상황이었음을 강조하여 불만을 만회하려는 전략으로 볼 수 있다.

장점노력과 단점노력은 소비자에게 제품실패의 이유에 대해 어떤 구실을 제공하는 측면이 있다. 이 두 가지 노력은 제품실패가 단순

히 실패속성에만 그 책임을 돌리기 어려운 측면이 있다고 주장한다. 즉 현실적으로 실패가 일어날 수밖에 없는 선택상황이었음을 주지시키려는 전략이다. 이와 같이 장점노력과 단점노력은 제품실패를 경험한 소비자에게 실패에 관한 이유를 추가로 제시하는 전략이다. 한편 켈리의 귀인이론 (Kelley's attribution theory)에 따르면 (Kelley 1967, 1971, 1973), 어떤 사건이 일어날 이유나 조건들이 많아질수록 소비자는 특정 이유의 중요성을 절하한다 (절하효과: the discounting effect). 그러한 실패의 이유가 추가됨에 따라 소비자는 실패속성에 책임을 돌릴 가능성이 낮아지고, 제품실패에 따른 불만을 완화할 가능성이 높아질 것이다. 따라서 장점노력과 단점노력에 따른 소비자의 제품태도는 어떤 회복노력을 기울이지 않은 경우에 비해 높을 것이라고 볼 수 있다.

**가설 1. 제품실패와 상호 관련된 상대적 장점을 설명하는 회복노력 (장점노력) 이후 제품태도는, 어떤 회복노력을 기울이지 않은 경우의 제품태도보다 높을 것이다.**

**가설 2. 다른 대안의 상대적 단점을 설명하는 회복노력 (단점노력) 이후 제품태도는, 어떤 회복노력을 기울이지 않은 경우의 제품태도보다 높을 것이다.**

제품실패를 원상태로 회복할 수 있다면, 제품실패가 심각하다고 할지라도 그에 따른 불만은 상당 수준 회복될 수 있을 것이다. 그러므로 제품실패의 복구가능성 (recoverability)을 부각시켜 제품실패에 따른 소비자 불만을 완화시키려는 보상노력은 소비자 평가를 우호적으로 되돌릴 수 있는 효과적인 전략이

될 수 있을 것이다. 장점노력과 단점노력이 제품실패를 제거하지 않고 실패의 이유를 들어 실패상황을 감내하도록 요구하는 전략인데 반해, 보상노력은 제품실패를 유형적 방법으로 보다 직접적으로 회복시키려는 방안이다. 그 동안 연구는 유형적 복구노력이 무형적 복구노력보다 효과적임을 밝혀왔다 (윤성욱, 서미옥 2005), Hoffman, Kelley, and Rotalsky 1995). 그러나 거기서 무형적 복구노력이라는 것은 사과, 실패이유 설명 등과 같은 활동에 불과한 것이므로, 본 연구에서 새로운 회복노력 전략으로 제기하는 장점노력과 단점노력에 대해 검증해 볼 필요가 있다.

**가설 3. 물질적인 보상을 제공하는 회복노력 (보상노력) 이후 제품태도는, 제품실패와 상호 관련된 상대적 장점을 설명하는 회복노력 (장점노력) 이후 제품태도보다 높을 것이다.**

**가설 4. 물질적인 보상을 제공하는 회복노력 (보상노력) 이후 제품태도는, 다른 대안의 상대적 단점을 설명하는 회복노력 (단점노력) 이후 제품태도보다 높을 것이다.**

한편 제품실패와 다른 장점과의 연관성을 강조하는 장점노력의 효과는 소비자가 실패라고 지각하는 속성의 중요성에 따라 다르게 나타날 것이다. 장점노력에서 장점속성이 실패속성에 비해 상대적으로 덜 중요하다고 인식될 때에는 유효한 효과를 기대하기 어려울 것이다. 이는 양면적 광고 (two-sided ads)에서 미끼 형태로 제시되는 자신의 단점을 중요하게 인식하는 소비자에게 그러한 양면적 광고의 효과를 기대하기 어려운 것과 유사하다. 소비자가 심각한 실패를 경험하는 상

황에서 그 실패속성의 중요성은 높다고 할 수 있다. 그러한 고심각 실패상황에서 장점노력은 회피불가피성을 강조하는 단점노력에 비해 효과가 높지 않을 것이라고 예상해 볼 수 있다.

**가설 5. 제품실패의 심각성이 높게 지각되는 상황에서, 다른 대안의 상대적 단점을 설명하는 회복노력 (단점노력) 이후 제품태도는, 제품실패와 상호 관련된 상대적 장점을 설명하는 회복노력 (장점노력) 이후 제품태도보다 높을 것이다.**

소비자에게 심각하지 않은 실패는 특별히 비자발적 주의를 끌만한 상황이 아니다. 그러한 저심각 실패상황은 이후에 제시되는 회복노력에 관한 소비자의 주의도 낮은 정도로 유도될 것이다. 심각하지 않은 사건에 대해 소비자는 새로이 주의를 끌만한 전혀 다른 상황이 발생하지 않는 한 쉽게 주의를 기울이지 않을 것이다. 주의 유발가능성이 낮은 저심각 실패상황을 경험한 소비자에게 회복노력은 진단적인 정보 (diagnostic information)가 아니므로 주의를 끌지 못할 것이다. 나아가서 소비자의 주의가 낮고 중요성이 떨어지는 사건에 대해 소비자가 자신의 태도를 수정할 가능성은 낮다고 할 수 있다. 다만 보상노력은 구매물품의 교환과 할인쿠폰 등의 제공을 약속하는 것이므로, 저심각 실패상황에서 유효한 전략이 될 수 있을지 모른다. 정교화가능성모델 (the elaboration likelihood model)에 따르면 (Petty and Cacioppo 1986, Petty, Caccioppo, and Schumann 1983), 소비자는 동기수준이 낮은 경우 얼렁뚱땅 주변적 정보 처리를 하고, 이 경우 사소한 단서가 제공된

다면 설득적인 정보로 작용한다. 저심각 실패상황은 소비자의 동기수준을 낮출 것이며, 보상노력에 포함된 교환과 할인쿠폰 등의 제공물은 사소한 단서의 기능을 할 수 있을 것이다. 결국 저심각 실패상황에서 보상노력은 소비자의 태도를 향상시키는데 기여할 수 있다.

**가설 6. 제품실패의 심각성이 낮게 지각되는 상황에서, 제품실패와 상호 관련된 상대적 장점을 설명하는 회복노력 (장점노력) 이후 제품태도는, 다른 대안의 상대적 단점을 설명하는 회복노력 (단점노력) 이후 제품태도와 다르지 않을 것이다.**

**가설 7. 제품실패의 심각성이 낮게 지각되는 상황에서, 물질적인 보상을 제공하는 회복노력 (보상노력) 이후 제품태도는, 어떤 회복노력을 기울이지 않은 경우의 제품태도보다 높을 것이다.**

이상의 가설들에 대한 연구모형은 다음과 같이 요약될 수 있다. 제품실패를 경험하고 나서 회복노력에 노출된 소비자가 그 제품에 대한 태도와 재구매 의향을 어떻게 평가하는지를 측정한다. 제품실패는 그 심각성에 따라 심각한 실패와 심각하지 않은 실패로 구분되고, 회복노력은 보상노력, 장점노력 그리고 단점노력으로 나누어진다.

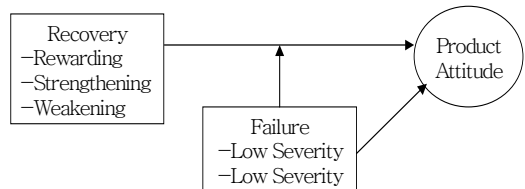


FIGURE 1. CONCEPTUAL FRAMEWORK

## IV. 연구 방법

### 4.1 연구 설계 및 절차

본 연구는 제품실패 (심각성; 고 혹은 저) X 회복노력 (유형; 보상, 장점, 단점, 혹은 무)의 요인으로 구성되었고, 두 요인들은 응답자간 변수로 설계되었다. 연구는 시나리오 분석에 의해 실증되었다. 연구 가설들을 검증하기 위한 데이터는 설문지를 이용하여 수집되었다. 연구결과의 외적 타당성을 제고시키기 위해 실제 A화장품회사의 소비자들을 설문대상으로 하였다.

설문지의 구성은 제품실패 시나리오가 제공되고 난 후 페이지를 바꾸어서 그 실패상황의 이해도, 불평/불만의 제기 가능성, 그리고 주관적 심각성을 질문하였다 (표 1 참조). 다시 페이지를 바꾸어 회복노력 시나리오를

제공하였다. 다음 페이지에서 회복노력 시나리오의 이해도와 회복노력에 대한 전반적인 평가를 측정하였다. 또 다시 페이지를 바꾸어 인지종결욕구 (need for cognitive closure)와 평가욕구 (need to evaluate)를 측정하는 58 항목의 간섭질문들에 답하게 한 후 다음 페이지에서 제품 태도와 재구매 의향을 질문하였다. 마지막으로 성별과 연령을 질문하였고, 자외선차단제 및 재생크림에 대한 지식수준을 측정하였다.

즉응성이 중요한 서비스산업에서, 서비스실패가 발생한 직후 시간간격이 거의 없이 회복노력이 뒤따르는 것이 보통이다. 반면 유형제품의 실패인 경우는 회복노력이 바로 이루어지기 어렵다. 유형제품의 경우 구매된 이후 일정 시간이 지나 사용이 되는 것이 일반적이고, 실패가 확인되었을 때 바로 회복노력이 제공되기 어렵다. 이러한 특성을 가능한 반영

TABLE 1. SEQUENCE OF EVENTS IN EXPERIMENT

Group 1	Group 2	Group 3	Group 4	Group 5	Group 6	Group 7	Group 8
Exposed to a scenario for low failure severity				Exposed to a scenario for high failure severity			
Measures: 1. Comprehensibility of the scenario 2. Complaint intentions toward the scenario 3. Failure severity in the scenario							
Exposed to rewarding information	Exposed to strengthening information	Exposed to weakening information	Exposed to industry news	Exposed to rewarding information	Exposed to strengthening information	Exposed to weakening information	Exposed to industry news
Measures: 1. Comprehensibility of the recovery effort 2. Overall evaluation of the recovery effort			♠	Measures: 1. Comprehensibility of the recovery effort 2. Overall evaluation of the recovery effort			♠
Asking need for cognitive closure Asking need-to-evaluate							
Measure: 1. Product attitude 2. Repurchase intentions 3. Subjective and objective product knowledge							
Asking respondents' sex and age							

♠ Measuring comprehensibility and overall evaluation of the industry news.

하기 위해, 유형제품의 실패의 경우를 연구하는 본 논문은 제품실패와 회복노력 사이에 여러 질문들을 통해 일정한 간격을 두었다. 또한 피험자가 제품태도와 재구매 의향에 응답을 할 때, 제품실패 시나리오와 회복노력 시나리오를 모두 고려하여 응답을 할 것이 요구된다. 그러나 회복노력 시나리오를 받은 직후 그 종속변수들을 질문한다면, 최근효과(the recency effect)에 의한 촉발효과(the priming effect)가 일어날 수 있어 어떠한 회복노력도 긍정적인 것으로 평가되기 쉽다. 그러므로 본 논문은 회복노력 시나리오를 제시한 이후 인지욕구와 평가욕구의 간섭질문들을 하고 나서 제품태도와 재구매 의향을 측정하였다.

설문지의 표지와 중간 중간의 주의사항에서 가능한 자세히 읽고 앞 페이지를 다시 보고 응답해서는 안 된다는 점을 여러 번 강조하였으며, 조사자들에게도 이 점을 특히 강조하였다. 제품실패 시나리오가 제공되고 난 후 응답자에게 그 실패상황의 이해도, 불평/불만의 제기 가능성, 그리고 주관적 심각성을 질문하는 것은, 응답자들이 그 질문들에 답하는 과정에서 실패상황을 충분히 숙고할 수 있는 기회를 제공하기 위한 것이었다. 또한 회복노력에 대한 평가는 회복노력이 제공된 직후 측정되었으나, 재구매 의향은 인지종결욕구와 평가욕구에 관한 질문들이 제시되고 난 후 측정되었다. 일반적으로 제품을 재구매하고자 하는 행동 의도는 어느 정도의 시간이 경과하고 난 후 이루어진다. 마케팅 정보가 단기기억에서 인출되지 않고 장기기억에서 인출되어 사용된다는 그러한 현실을 반영하기 위해, 일반적인 개인 특성 변수인 인지종결욕구와 평가욕구에 관한 58문항의 질문이 제공되었다.

## 4.2 시나리오 개발

### 4.2.1 화장품 산업에서 제품 실패 및 회복 노력에 관한 예비 연구

본 연구는 대상 업종으로 화장품 산업을 선정하였다. 연구재료인 시나리오를 개발하기에 앞서, 전문가들을 대상으로 인터뷰를 통해 제품실패와 회복노력의 유형을 확인하였다. 제품실패는 크게 제품 자체의 손상이나 문제로 인해 생기는 실패와, 제품 사용한 후 피부에 이상으로 인해 생기는 실패, 그리고 판매인의 약속 불이행 등의 제품 불만으로 생기는 실패가 있었다.

본 연구는 제품실패가 아니라 제품실패의 경우를 대상으로 하므로, 처음 두 가지 실패 유형을 보다 자세히 살펴보았다. 제품의 이상으로 생기는 제품의 실패는 펌프불량, 누수, 누분, 캡 불량, 분사불량(스프레이, 무스), 거울접착불량, 바킹 불량, 용기의 찌그러짐, 인쇄물 불량과 같은 용기불량과 용기의 파손, 내용물의 변색, 변취, 미생물오염, 오일의 분리, 알갱이 등 이물감의 형성, 부피의 축소, 균음, 성상분리, 도포시의 밀림현상과 같이 내용물의 이상이나 내용물의 파손 등으로 인해 발생할 수 있다. 제품 사용한 후 피부에 이상으로 인해 생기는 실패는, 제품의 하자는 없으나 사용 후 피부나 기타기관에 나타나는 이상 현상을 말한다. 이러한 증상은 금속, 먼지, 꽃가루, 옷감, 식물, 화장품, 약품, 동물의 털 등 원인물질이 다양할 뿐 아니라, 자극 물질로 인한 피부염의 종류로 일시적 자극 반응과 항원, 항체형성에 의한 거부반응 등을 말한다. 이러한 현상은 다른 계절보다는 환절기에 그리고 지성피부보다는 민감 피부에 일

어나기 쉬우며, 기능성제품을 사용하는 고객에게서 더 많이 나타날 수 있다.

이러한 실패에 따른 회복은 일반적으로 교환, 환불, 연고지급, 치료비지급의 방법들이 많이 사용되고 있었다. 단순한 고객의 변심을 제외하고 제품의 이상이나 피부에 이상으로 인한 경우, 내용물의 1/3만 남아도 교환을 해주고 있고, '화장품에 의한 접촉성 피부염'이라는 피부과 진단서를 첨부할 경우엔 환불은 물론이고, 치료비와 정신적 피해보상비를 함께 지급하였다. 또한 고객이 원할 경우 피부과 치료가 끝난 후 재생을 목적으로 하는 피부 관리도 제공하고 있었다.

#### 4.2.2 제품실패 시나리오

임의적인 제품 실패상황을 위해 소비자가 덜 심각하다고 혹은 더욱 심각하다고 인식할 것으로 예상되는 두 가지 시나리오를 개발하였다 (부록 1 참조). 저심각 실패상황에서는 자외선차단제인 썬 로션을 예로 들었고, 고심각 실패상황에서는 값이 비싸고 피부관리에 특히 중요하다고 여겨지는 재생크림을 예로 들었다. 썬로션의 경우 마개의 미세한 틈으로 제품이 세는 문제를 들었으며, 재생크림의 경우는 제품의 변질로 인해 피부 트러블이 발생하는 시나리오를 예로 들었다.

#### 4.2.3 회복노력 시나리오

소비자들은 대개 두가지 이상의 복합적인 이유로 제품제공자를 전환하므로, 제품회복은 단순한 실질적 보상 (교환, 환불, 무료쿠폰)에만 그치는 것이 아니라 불만족을 경험한 고객의 태도를 수정할 수 있는 심리적 보상이 함께 시도되어야 할 것이다 (Keaveney 1995).

이에 본 연구에서는 고객이 제품실패를 경험한 점에 대한 사과와 실패의 이유에 대한 단순한 설명은 기업의 입장에서 볼 때, 추가적인 비용의 부담을 수반하지 않는 손쉬운 방법이라는 현실적 측면을 고려하여 모든 유형의 회복노력에 포함시켰다 (부록 2 참조). 즉 공통내용이 먼저 언급된 후 회복노력 유형별로 고유한 내용이 뒤따랐다.

본 연구는 네 가지 회복노력의 시나리오를 구성하였는데, 그 유형들은 구체적인 보상을 약속하는지, 그러한 제품실패를 초래하는 대신 추가적 장점을 포함하는지, 그리고 경쟁제품은 또 다른 측면의 단점을 지니고 있는지, 그리고 아무런 회복노력을 기울이지 않는 상황인지에 따라 보상노력, 장점노력, 단점노력 및 무노력으로 구성되었다. 집합크기효과 (the set-size effect)를 방지하기 위해 가급적 각 회복노력에 관한 글자 수를 동일하게 처치하였다. 무노력의 시나리오에서는 해당 업계의 신문기사 내용을 보여주었고, 공통 내용도 제시되지 않았다. 직접적인 보상을 제공하는 보상노력의 시나리오에서는 고객이 보상을 받기 위해 회사의 판매처에 직접 방문해야 됨을 포함시켰다. 왜냐하면 이는 현실을 그대로 반영하지만, 기존 연구에서는 이러한 보상 조건 혹은 고객의 부담을 포함하고 있지 않아 어떠한 종류의 보상들도 모두 효과적이라고 결론내리고 있기 때문이다 (장영혜, 박명호, 2005).

### 4.3 변수의 측정

측정항목들은 모두 6점 척도로 측정되었다. 제품실패 시나리오에 대한 이해도는 실패시

나리오 상황을 얼마나 이해하기 쉬운지로 측정하였다. 실패에 대한 불평/불만 제기 의도는 실패시나리오 상황이 귀하에게 실제 일어난 상황이라면 A화장품회사에 전화나 e-메일 혹은 직접 방문하여 불평이나 불만을 제기할 가능성이 어느 정도인지로 측정하였다. 제품실패 상황의 심각성은 실패시나리오에 대해 지각하는 심각성의 정도를 의미하는 것으로, Weun, Beatty, and Jones (2004)에 따라 실패시나리오 상황이 귀하에게 실제 일어난다면 얼마나 심각할 것인지, 얼마나 화가 날 것인지, 그리고 얼마나 기분 나쁠 것인지를 3개 항목으로 측정하였다.

회복노력에 관한 이해도는 회복노력 시나리오 상황을 얼마나 이해하기 쉬운지로 측정하였다. 회복노력에 대한 전반적인 평가는 회복노력 시나리오와 같은 A화장품회사의 대응에 대한 전반적인 인상이 얼마나 호의적인지로 측정하였다.

인지종결욕구 (need for cognitive closure)는 간략한 정보처리과정을 거쳐 확고한 결정에 도달하고자 하는 (혹은 명쾌한 의견을 형성하고자 하는) 보편적인 동기를 의미하는 것으로, Kruglanski, Webster, and Klem (1993)에 따라 42개 항목으로 측정하였다. 평가욕구 (need to evaluate)는 평가적인 반응을 보이는 만성적인 개인 경향을 반영하는 개념으로, Jarvis and Petty (1996)에 따라 16개 항목으로 측정하였다.

제품 태도는 회복노력 이후 고객의 제품에 대한 호의적인 평가의 정도를 의미하는 것으로 Jones, Mothersbaugh, and Beatty (2000)에 따라 5항목으로 측정하였다.

재구매 의향은 소비자가 미래에 그 제품을 다시 구매하려는 의도를 의미하며, Jones,

Mothersbaugh, and Beatty (2000)에 따라 실패시나리오와 회복노력 시나리오에서 제시된 제품을 다시 구매하고 싶은 생각, 다시 구매할 확률, 다시 구매할 가능성, 그리고 다시 구매할 확신에 관한 4항목으로 측정하였다.

객관적 지식은 연구자가 개발한 자외선차단제와 재생크림에 관한 내용을 묻는 10항목들에 대해 참(O)-거짓(X)의 척도로 측정하였다. 정답을 알아맞힌 숫자를 객관적 지식의 정도로 간주하였다.

## V. 실증분석 결과

### 5.1 표본의 특성

본 연구는 응답자간 특성변수인 실패상황과 회복노력의 유형에 따라 표본크기를 고르게 배치시키려고 노력하였다 (표 2 참조). 분석에 사용될 수 있는 설문지를 작성한 총 응답자 수는 284명이었다. 수집된 응답자들의 인구통계적 특성은 다음 <표 3>에서 제시되고 있는 것처럼 남자보다 여자가 많았고, 20대와 30대 연령층이 많은 것으로 나타났다. 이는 화장품산업을 대상으로 하는 본 연구에서 볼 때, 고객층이 남자보다는 여자, 특히

TABLE 2. NUMBER OF RESPONDENTS AMONG GROUPS

Recovery Strategy	Failure Severity	
	Low	High
Rewarding	39	37
Strengthening	35	39
Weakening	33	35
Doing nothing	25	41
Total	132	152

20대와 30대 고객이 많다는 측면에서 볼 때 본 표본이 모집단을 대표하는데 무리가 없다고 본다.

TABLE 3. DEMOGRAPHIC PROFILE

Age	Sex	
	Male	Female
18~19	4	20
20~29	70	93
30~39	11	31
40~49	2	27
50~65	0	23
Total	87	194

### 5.2 측정항목의 신뢰성 및 타당성

제품 태도와 재구매 의향의 측정항목들에 대한 단일차원성과 판별타당성을 검증하기 위해 주성분 요인분석을 실시하였다. <표 4>을 보면, 먼저 Bartlett 구형검정 결과는 측정항목들이 어느 정도 상관관계를 지니고 있어,

요인분석에 적합하다는 사실을 보여주었다. 요인추출기준을 고유값 (eigenvalue) 1.0이상으로 하였을 때 두 가지 요인을 도출하였다. 첫 번째 요인에 의한 분산비는 69.7%로, 그리고 두 번째 요인에 의한 분산비는 14.8%로 나타났다. 베리맥스로 직교회전된 성분행렬을 보면, 해당 요인에 대한 부하량이 모두 0.76 이상이고, 교차부하된 측정항목들도 발견되지 않아 단일차원성과 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다. 측정항목의 내적일관성을 나타내는 Cronbach's  $\alpha$  수치를 보면, 제품태도에 대한 알파계수의 값은 0.930이었고, 재구매 의향에 대한 알파계수의 값은 .970으로 매우 높게 나타났다.

### 5.3 조작 검정

본 연구에서는 선택권이 새는 제품실패 상황을 심각성이 낮은 실패상황으로, 그리고 재

TABLE 4. AN PRINCIPLE COMPONENTS ANALYSIS

Item \ Factor	Product Attitude	Repurchase Intention
Attitude 1	.792	.314
Attitude 2	.884	.235
Attitude 3	.762	.346
Attitude 4	.864	.313
Attitude 5	.847	.345
Repurchase Intention 1	.354	.852
Repurchase Intention 2	.303	.916
Repurchase Intention 3	.320	.921
Repurchase Intention 4	.345	.905
Eigen-Value	6.277	1.338
Proportion of variance explained by the factor	69.741	14.836
Test-statistic for sphericity	Bartlett test for sphericity $\chi^2(36)=2823.7; p=.000$	

Note. Factor loadings rotated by the VARIMAX method.



생크림이 변질된 상황을 심각성이 높은 실패 상황으로 가정하였다. 그러한 시나리오에 대해 실제로 응답자들이 차별적으로 인식하는지를 검증할 필요가 있다. 먼저 응답자들이 주관적으로 인식하는 심각성을 측정하기 위한 세 개의 항목들의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .911로 매우 높게 나타났다. 6점 척도로 측정된 응답자들의 주관적 심각성은 저심각 실패상황 (평균=4.240)에서 보다 고심각 실패상황 (평균=5.114)에서 유의적으로 높았다 ( $t_{값}=-6.969$ ,  $p=.000$ ). 또한 응답자들은 저심각 실패상황 (평균=3.96)보다 고심각 실패상황 (평균=4.74)이 실제로 일어난다면 그 화장품회사에 전화나 e-메일 혹은 직접 방문하여 불평이나 불만을 제기할 가능성이 높은 것으로 나타났다 ( $t_{값}=-4.653$ ,  $p=.000$ ). 따라서 응답자들은 저심각 실패시나리오 상황에 비해 고심각 실패시나리오 상황에서 실제로 제품실패의 심각성을 높게 인식하는 것으로 볼 수 있다.

## 5.4 가설 검증

### 5.4.1 제품태도에 대한 실패심각성과 회복노력의 효과

<표 6>의 제품 태도에 대한 분석결과, 회복노력의 주효과는 유의적이었다 ( $F=6.414$ ;  $p=.000$ ). <표 7>을 보면 보상노력 이후 제품

태도가 가장 높고 (3.230), 다음으로 단점노력 (2.944), 장점노력 (2.835), 그리고 무노력 (2.514)의 순으로 나타났다. <표 8>의 제품 태도에 대한 회복노력 사후분석 결과를 보면, 보상노력 이후 제품태도가 가장 높고, 다음으로 단점노력과 장점노력의 효과가 높았으며, 회복노력을 제공받지 않은 경우의 제품태도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 그러므로 장점노력이 무노력보다 효과적이라는 가설1, 단점노력이 무노력보다 효과적이라는 가설2, 보상노력이 장점노력보다 효과적이라는 가설3, 그리고 보상노력이 단점노력보다 효과적이라는 가설4가 모두 지지되었다고 할 수 있다.

한편 <표 6>을 보면 심각성과 회복노력의 상호작용효과는 유의적인 경향을 나타냈다 ( $F=2.321$ ;  $p=.076$ ). 제품실패의 심각성이 낮은 상황에서 회복노력에 따른 제품태도는 보상노력이 가장 높았고 (3.341), 다음으로 장점노력 (3.011), 무노력 (2.824), 그리고 단점노력 (2.800)의 순이었으나, 제품실패의 심각성이 높은 상황에서 회복노력에 따른 제품태도는 역시 보상노력이 가장 높았고 (3.106), 다음으로 단점노력 (3.071), 장점노력 (2.677), 그리고 무노력 (2.311)의 순으로 나타났다. 각각의 실패상황의 심각성 수준에서 일원배치 분산분석을 추가로 실시해 본 결과, 낮은 실패심각성의 경우에 회복노력의 효과는 유의적이었고 ( $F=3.519$ ;  $p=.017$ ), 높은 실패심각

TABLE 5. A COMPARISON OF FAILURE SEVERITY AND COMPLAINT INTENTION IN TERMS OF SEVERITY GROUP

Variable	Mean (Standard Deviation)		t Values	Degree of Freedom	Significance
	Low Severity Group	High Severity Group			
Failure severity	4.24(1.07)	5.11(1.04)	-6.969	282	.000
Complaint intention	3.96(1.35)	4.78(1.43)	-4.653	281	.000

성의 경우에도 회복노력의 효과는 유의적이었다 (F=5.679; p=.001).

실패심각성이 낮은 경우에 사후분석 결과 (표 9와 그림 2 참조), 보상노력에 따른 제품태도는 장점노력, 무노력 및 단점노력의 효과에 따른 제품태도보다 높은 것으로 나타났다. 실패심각성이 높은 경우에는, 보상노력과 단점노력에 따른 제품태도가 가장 높고, 그 다음으로 장점노력의 효과가 높았으며, 무노력의 효과가 가장 낮게 나타났다. 따라서 심각

성이 높은 제품실패를 경험한 소비자에게 단점노력의 효과가 단점노력의 효과보다 높을 것이라는 가설5가 지지되었다. 그리고 심각성이 낮은 제품실패를 경험한 소비자에게 장점노력의 효과와 단점노력의 효과는 차이가 없을 것이라는 가설6과 보상노력의 효과가 무노력의 효과보다 클 것이라는 가설7도 지지되었다.

이상의 분석결과를 정리하면, 회복노력의 제품태도에 대한 효과는 제품실패의 심각성

TABLE 6. ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

Source	Type III Sums of Squares	Degree of Freedom	Mean Square	F Value	Probability
Corrected model	26.127 <sup>a</sup>	7	3.732	4.836	.000
Intercept	2257.077	1	2257.077	2924.721	.000
Severity	2.827	1	2.827	3.664	.057
Recovery	14.850	3	4.950	6.414	.000
Severity*Recovery	5.374	3	1.791	2.321	.076
Residual	206.050	267	.772		
Total	2533.920	275			
Corrected total	232.177	274			

a. R<sup>2</sup> = .113 (Corrected R<sup>2</sup> = .089)

TABLE 7. MEAN AND STANDARD DEVIATION OF PRODUCT ATTITUDE

	Rewarding Strategy	Strengthening Strategy	Weakening Strategy	No Strategy	Total
Low failure severity	3.347 (.842)	3.011 (.696)	2.800 (.832)	2.824 (.747)	3.025 (.807)
High failure severity	3.106 (.960)	2.677 (.988)	3.071 (1.088)	2.311 (.762)	2.778 (.998)
Total	3.230 (.903)	2.835 (.873)	2.944 (.978)	2.514 (.792)	2.893 (.921)

Note. Mean scores represent the average rating of the product on five six-point semantic differential scales. Standard deviations are in parentheses.

TABLE 8. MEAN DIFFERENCE AMONG RECOVERY STRATEGIES

	Rewarding Strategy	Strengthening Strategy	Weakening Strategy
Strengthening Strategy	.395(.007)		
Weakening Strategy	.286(.058)	-.109(.470)	
No Strategy	.715(.000)	.321(.034)	.430(.006)

Note. Significances are in parentheses.

정도에 따라 다르게 나타났다. 전체적으로 볼 때 회복노력을 제공하지 않았을 때보다 제공했을 때 소비자의 제품 태도가 높게 나타났다. 특히 보상노력은 제품태도를 향상시키는데 단점노력이나 장점노력보다 효과적인 것으로 나타났다. 제품실패의 심각성 수준에 따라 여러 회복노력의 제품태도에 대한 효과는 각각 다르게 나타났다. 심각성이 낮은 상황에서는 보상노력이 다른 회복노력보다 효과적이었고 장점노력과 단점노력은 효과가 없는 것으로 나타났다. 심각성이 높은 상황에서는 보상노력과 단점노력이 상당히 효과적이었고 장점노력도 어느 정도 효과가 있는 것으로 나타났다.

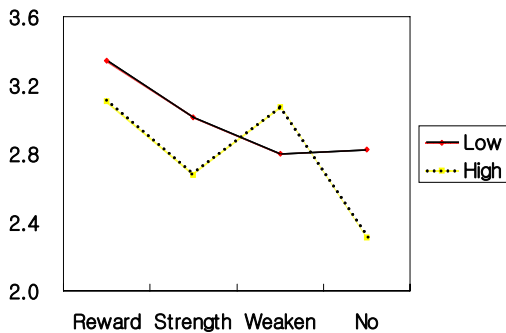


FIGURE 2. EFFECTS OF RECOVERY EFFORTS ON PRODUCT ATTITUDE

## VI. 결 론

### 6.1 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 제품실패 상황의 심각성에 따른 회복노력 유형의 효과를 살펴보았다. 그 결과 전체적으로 보상노력, 장점노력 및 단점노력은 모두 소비자의 제품태도를 향상시키는데 기여하는 것으로 나타났다. 특히 제품의 교환이나 할인권과 같은 추가적인 보상 전략의 제품태도에 대한 효과는 대체로 장점노력이나 단점노력보다 높다는 점을 확인하였다. 윤성욱, 서미옥 (2005)의 연구결과는 유형적인 보상노력이 사과나 설명과 같은 무형적 노력보다 효과적이라는 것이었다. 본 연구는 그러한 결과가 유형제품의 경우에도 적용될 수 있음을 확인하였다. 특히 보상을 받기 위해서는 소비자의 일정 노력이 요구되는 (예컨대, 교환을 위해 판매처를 방문할 것이 요구되는) 현실적인 상황을 반영한 본 연구에서도 확인되었다는 점에서 의의가 있다.

또한 제품실패를 초래하는 이유가 특정한 장점을 추구하는 과정에서 불가피하게 발생할 수 있는 문제임을 언급하는 것과 같이 추가적인 상대적 장점을 설명하는 전략도 유효

TABLE 9. MEAN DIFFERENCE AMONG RECOVERY STRATEGIES IN TERMS OF FAILURE SEVERITY

	Low Failure Severity			High Failure Severity		
	Rewarding	Strengthening	Weakening	Rewarding	Strengthening	Weakening
Strengthening	.336(.070)			.429(.054)		
Weakening	.547(.005)	.211(.280)		.035(.878)	-.394(.080)	
No	.523(.011)	.187(.363)	-.024(.910)	.795(.000)	.366(.094)	.760(.001)

Note. Significances are in parentheses.

하다는 점을 알 수 있었다. 그리고 자사제품이 제품실패를 초래할 수 있는 문제점을 지니고 있는 반면에 경쟁제품은 또 다른 측면의 단점을 지니고 있다는 점을 부각시키는 전략도 효과적이라 할 수 있다. 이 두 전략은 소비자가 제품실패로 인한 불평불만이 낮은 경우에는 그다지 효과가 없었고, 불평불만이 높은 경우에 효과적이었다. 즉 불평불만이 높은 상황에서는 소비자의 인지부조화를 해소할 수 있으면 구체적인 보상의 형식이 아니라 더라도 효과적인 전략이 될 수 있음을 암시한다. 그러므로 심각한 실패상황에서 기업들이 유형적 보상을 즉각적으로 제공하기 어려운 경우라면, 최소한 소비자의 태도를 되돌리려는 노력이라도 해야 한다고 할 수 있다.

한편 소비자가 제품실패의 심각성을 인식하는 정도에 따라 각기 다른 회복전략이 채택되어야 함을 보여주었다. 소비자가 심각성을 느끼지 않게 지각하는 상황에서는 보상노력만이 효과적이라고 할 수 있다. 소비자가 제품을 경험하고 나서 불만이 높지 않은 경우, 보상노력만이 효과적이었다. 즉 심각성이 낮은 저관여 상황에서 물질적인 복구노력만이 제품실패를 만회하려는 기업의 의지로서 긍정적인 평가를 받을 수 있음을 시사하고 있다.

소비자가 상당히 심각하게 제품실패를 지각하는 경우에는 보상노력뿐만 아니라 단점노력도 유효한 전략이 될 수 있고, 장점노력도 무대응 전략보다는 효과적이라고 할 수 있다. 이는 심각성이 높지 않은 실패상황에서는 보상노력이 아닌 장점노력이나 단점노력은 그다지 효과가 없을 것임을 시사한다. 반면 심각성이 높은 실패상황에서는 단점노력이 상당히 효과적임을 암시하고 있다. 심각한 실패를 경험한 소비자에게 경쟁제품도 다른

측면에서 심각한 실패의 소지가 있음을 알리는 것은 자신의 실패가 어쩔 수 없는 상황으로 인식되게 할 수 있다. 다시 말해, 제품실패 상황에서 관련성이 없는 경쟁제품의 단점을 언급하는 것은 변명이나 핑계로 인식될 수 있지만, 제품실패가 심각한 상황에서 경쟁제품도 심각한 실패가 발생할 가능성이 있다고 설명한다면 그것이 어쩔 수 없는 것으로 인식될 수 있다고 볼 수 있다. 심각한 실패상황은 관여도가 높은 경우이며, 이 경우 소비자는 경쟁제품의 단점 정보를 중요한 정보로 지각하고 매우 주의 깊게 분석할 것이다. 그와 같이 관여도가 높은 결정상황에서 단점노력은 장점노력보다 효과적일 수 있다는 점을 보여준다.

## 6.2 연구의 한계 및 향후 연구

한편, 재구매 의향에 대해서는 회복노력이 유의적인 영향을 주지 못하고, 다만 실패의 심각성이 낮을수록 재구매 의향이 높아지는 것으로 나타났다. 회복노력은 제품태도에는 어느 정도 긍정적인 효과를 기대할 수 있으나, 반복적인 구매의향에는 그다지 영향을 주지 않는다고 할 수 있다. 이는 재구매 의향이 제품 태도에 비해 간접적인 영향을 받기 때문일 것이다. 즉 재구매 의향은 제품에 관한 호감뿐만 아니라 다른 여러 변수들에 의해 영향을 받기 때문일 수 있다. 예를 들어, 경제적 능력이나 시간적 여유, 혹은 타인들의 눈치와 같은 환경적 변수들이 영향을 줄 수 있다. 향후 연구는 그러한 변수들을 공변량변수로 통제했을 경우, 재구매 의향에 대한 영향을 확인해 볼 필요가 있다.

또한 본 연구는 가상적인 시나리오를 이용

하였고, 해당 제품의 기사용자임을 가정하고 그 제품의 실패를 간접적으로 인지한 소비자를 대상으로 하였다. 향후 연구에서는 그러한 회복노력의 효과가 제품실패를 지각하지 못하고 있는 소비자에게 어떻게 나타날 것인지 연구할 필요가 있다. 본 실험은 모든 응답자들이 제품실패를 경험한 상황만을 포함하고 있다. 아직 그 제품을 사용하지 않아 제품실패를 경험하지 않았거나, 제품을 사용하지만 제품실패를 인지하지 못하고 있는 소비자에게 회복노력을 제공하는 것은 그들의 태도를 저하시킬지도 모른다.

그리고 본 연구는 가상적인 회복노력이 소비자 태도에 어떤 영향을 줄 것인지를 확인할 뿐이다. 소비자들이 실제적인 회복노력을 제공받는다면 소비자 반응이 다르게 나타날 수도 있다. 제품실패를 경험하고 회복노력을 실제 제공받는 소비자들에게 그 회복노력의 접근가능성 (accessibility), 즉 나중에 기억에서 인출될 수 있는 가능성은 매우 높을 것이다. 왜냐하면 그들은 회복노력을 직접 경험하였기 때문이다. 직접 경험은 간접 경험보다 훨씬 생생한 (vivid) 자극인 것은 자명하다. 따라서 제품실패 이후 회복노력의 유효성을 제대로 파악하기 위해서는 실제 회복노력을 경험한 소비자들을 대상으로 연구할 필요가 있다. 이상의 결과와 향후 연구과제는 화장품 산업뿐만 아니라 다양한 산업에서 규명될 필요가 있다.

마지막으로 실패 및 회복에 관한 선행 연구들의 한계들 중 하나는, 소비자가 오래된 자신의 특정 기억을 인출하는데 따른 정확한 자료수집의 어려움을 들 수 있다. 그에 대응으로 본 연구는 보다 정확한 자료를 수집하여 엄밀한 인과관계를 규명하기 위해 실험

방법을 채택하였다. 따라서 실험연구방법의 한계인 현실성 (realism)을 담보하기 어렵다는 한계에서 벗어나기 어렵다.

(논문접수일 : 2007년 7월 3일)

(게재확정일 : 2008년 2월 26일)

## 참고문헌

- 고순화, 이영선 (2007), “가상적 상황에서 의류제품에 대한 서비스회복이 고객만족과 구매 후 행동의도에 미치는 영향,” **소비자학연구**, 18(1), 49-69.
- 윤성욱, 서미옥 (2005), “결정적 사건기법을 이용한 고객불평과 복구전략 분석,” **마케팅과학연구**, 15(1), 61-79.
- 이수원, 서인덕 (2001), “서비스실패의 통제성과 회복 만족간의 관계 연구 - 지각된 공정성을 중심으로,” **마케팅과학연구**, 8, 291-313.
- 장영혜, 박명호 (2005), “인터넷 쇼핑몰 업체의 서비스 실패 요인과 회복전략에 관한 탐색적 연구,” **소비문화연구**, 8(4), 143-162.
- 정형식, 김안호, 김영심 (2007), “국내 및 해외항공사 이용고객 간의 서비스회복에 대한 공정성지각 및 서비스평가가 만족에 미치는 영향에 관한 비교연구,” **경영연구**, 22(2), 157-190.
- 주영혁, 박옥선 (2006), “서비스실패와 고객이 탈간 연결에서 고객-기업 관계 특성의 조정적 역할,” **마케팅과학연구**, 16(2), 27-54.
- 최상수, 이관표 (2006), “호텔 서비스 실패에 대한 회복 공정성이 구전효과에 미치는

- 영향 연구,” *한국콘텐츠학회논문지*, 6(11), 74-84.
- Bell, Chip R. and Ron E. Zemke (1987). “Service Breakdown: The Road to Recovery,” *Management Review*, 76, 32-35.
- Berry, Leonard L. and A. Parasurman (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, New-York: The Free Press.
- Bitner, Mary J., Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault (1990). “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,” *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Brown, Steven P. and Richard F. Beltramini (1989), “Consumer Complaining and Word of Mouth Activities: Field Evidence,” In T. Srull (ed.) *Advances in Consumer Research*, 16. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research. 9-16.
- Churchill, Gilbert A. Jr. and Carol Surprenant (1982), “An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction,” *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491-504.
- Cooper, Joel and Russel H. Fazio (1984), “A New Look at Dissonance Theory,” In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 17, 229-266, New York: Academic Press.
- Festinger, Leon (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, IL: Row and Peterson.
- Goodwin, Cathy and Ivan Ross (1989), “Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints,” *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 87-92.
- Grönoos, Christian (1983), “Strategic Management and Marketing in the Service Sector,” *Report No. 83-104. Marketing Science Institute*. Cambridge, MA.
- Grönoos, Christian (1988), “Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Quality,” *Review of Business*, 9(Winter), 10-13.
- Halstead, Diane and Thomas J. Page, Jr. (1992), “The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Customer Repurchase Intentions,” *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 1-11.
- Hart, Christopher W. L., James L. Heskett, and W. Earl Sasser, Jr. (1990), “The Profitable Art of Service Recovery,” *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Hoffman, K. Douglas, Scott W. Kelley, and Holly M. Rotalsky (1995), “Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts,” *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
- Jarvis, W. Blair G. and Richard E. Petty (1996), “The Need to Evaluate,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 172-194.
- Jones, Michael A., David L. Mothersbaugh,

- and Sharon E. Beatty (2000), "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services," *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.
- Keaveney, Susan M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Kelley, Harold H. (1967), "Attribution Theory in Social Psychology," In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, 15, 192-238, Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Kelley, Harold H. (1971), "Attribution in Social Interaction," In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, and B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior*, 95-120, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kelley, Harold H. (1973), "The Processes of Causal Attribution," *American Psychologist*, 28, 107-128.
- Kelley, Scott W., K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis (1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, 69, 492-452.
- Kelley, 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.
- Kruglanski, Arie W., Donna M. Webster, and Adena Klem (1993), "Motivated Resistance and Openness in the Presence or Absence of Prior Information," *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 23-35.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml (1991), "Understanding Customer Expectation for Service," *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Petty, Richard E. and John T. Cacioppo (1986), "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion," In L. Berkovitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol.19, pp.123-205), New York: Academic Press.
- Petty, Richard E., John T. Cacciopo, and David Schumann (1983), "Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement," *Journal of Consumer Research*, 10, 135-146.
- Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser, Jr. (1990), "Zero Defection: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Tax, Stephen S. and Stephen W. Brown (1998), "Recovering and Learning from Service Failures," *Sloan Management Review*, 40, 75-89.
- Tax, Stephen S., Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekar (1998), "Customer Evaluation of Service Complaints Experiences: Implication for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62, 850-863.
- Voss, Glenn B. A. Parasuraman, and Dhruv

- Grewal (1998), "The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges," *Journal of Marketing*, 62(4), 46-61.
- Weun, Seungoog (1997), *Service Failure and Service Recovery: Impacts on New Customer Relationships*, Ph. D. Dissertation, The University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.
- Weun, Seungoog, 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*, 18(2), 133-146.
- Zeithaml, Valarie A., Leonad L. Berry, and A. Parasuraman (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectation of Service," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.



## 부록 1: 제품실패 시나리오

### ♣ 저심각 실패 시나리오

“당신은 유난히 햇빛이 많은 요즘 날씨를 감안하여 자외선을 차단하여 피부노화를 억제시키기 위해 A화장품회사의 썬로션 제품을 구입하였다고 가정해 봅시다. 그런데 지난 1주일 동안 사용해본 결과 그 제품을 사용할 때 썬로션의 중간 마개의 미세한 틈으로 제품이 세는 것을 발견하였다.”

### ♣ 고심각 실패상황 시나리오

“당신은 피부의 탄력이 떨어지고 기미가 생겨 피부의 재생을 돕기 위해 A화장품회사의 재생 크림 구매하였다고 가정해 봅시다. 한 달 정도 사용 후 그 제품이 변질 되었으나 변질이란 생각을 못한 당신은 이상하게 여기면서도 계속 사용하였다. 며칠 후 피부에 트러블이 생겼고 병원에 가서 알아보니 변질된 화장품에 의한 것이라는 점을 확인하였다.”

## 부록 2: 회복노력 시나리오

### A. 저심각 실패상황에 대한 회복노력 시나리오

#### ♣ 공통 내용: 사과 및 문제발생 이유 설명

“먼저 귀하에게 불편을 드린 점에 대해 정중히 사과드립니다. 다른 화장품회사들의 자외선차단 제품은 크림타입으로 되어 있으나 저희 화장품은 로션타입으로 되어 있습니다. 크림타입과는 달리 로션타입인 저희 제품은 오일과 차단제가 분리 되어 있어 흔들어서 사용해야 하는데 그 과정에서 내용물이 세는 것 같습니다.”

#### ♣ 보상노력

“귀하가 구매하신 제품에서 누수문제가 심각한 경우 새 제품으로 교환해 줄 것이며 또한 10%할인 쿠폰까지 제공해 드리겠습니다. 다만 이를 위해 불편하시더라도 필히 저희 회사나 판매처로 방문해 줄 것을 당부드리겠습니다.”

#### ♣ 장점노력

“대신 본 로션제품은 오일 함유량을 낮추고 수분함유량을 높인 것으로써 끈적임 없이 가벼운 사용감을 느낄 수 있는 장점이 있습니다. 또한 오일과 차단제가 분리되어 있어 오일로 인한 차단제 성분의 감소를 줄일 수 있습니다.”

♣ 단점노력

“하지만 타사제품들은 본 제품과 같이 활성산소를 억제시켜 피부노화를 낮추는 추가적인 기능이 없습니다. 또한 타사제품들은 본 제품과 달리 썬번 (피부붉어짐) 현상을 예방하는 기능이 없습니다.”

♣ 무 노력

어린이 화장품 부작용 주의!

식품의약품안전청은 어린이들에게 문방구 등에서 판매하고 있는 화장품 모양의 완구를 피부에 바르지 않도록 어린이 화장품의 올바른 사용방법 등에 대한 홍보자료를 제작·배포하였다. 이 자료에는 인형에 바르는 화장도구나 화장품 모양의 완구를 함부로 피부에 바르지 않도록 하고 어린이의 화장품 사용시 주의사항과 부작용 발생시 대처사항 등에 대한 정보를 담고 있다. 식약청은 전국 초등학교생들에게 올바른 사용방법에 관한 홍보자료를 제작·배포했으며 교육인적자원부 및 시도 교육청에도 협조를 요청하였다.

B. 고심각 실패상황에 대한 회복노력 시나리오

♣ 공통 내용: 사과 및 문제발생 이유 설명

“먼저 귀하에게 불편을 드린 점에 대해 정중히 사과드립니다. 다른 화장품회사들의 재생크림은 부족한 미용성분을 보충해 주는 제품이나 저희 화장품은 피부자체의 세포분열을 촉진시키는 제품입니다. 타사의 재생크림과는 달리 자사제품은 식물의 DNA를 넣은 기능성 제품이라 보편시 직사광선을 받거나 너무 차가운 곳에 두게 되면 제품의 변질이 생길 수 있습니다.”

♣ 보상노력

“귀하가 구매하신 제품이 변질되었을 경우 새 제품으로 교환해 줄 것이며 또한 10%할인 쿠폰까지 제공해 드리겠습니다. 다만 이를 위해 불편하시더라도 필히 저희 회사나 판매처로 방문해 줄 것을 당부드리겠습니다.”

♣ 장점노력

“대신 본 재생크림은 식물의 핵을 추가한 것으로써 피부의 세포분열을 도와준다는 장점이 있습니다. 또한 식물의 핵이 추가되어 탄력이나 미백 효과를 동시에 볼 수 있습니다.”

♣ 단점노력

“하지만 타사제품들은 본 제품과 같이 피부 방어력을 강화시켜주는 추가적인 기능이 없습니다. 또한 타사제품들은 본 제품과 달리 에스트로겐 성분이 들어 있지 않아 호르몬 저하에 의한 노화를 개선하는 기능이 없습니다.”

♣ 무노력: 저심각 실패상황에서와 동일