

항공서비스 업무특성을 고려한 서비스회복 프로세스에 관한 연구

서창적* · 강미라**†

* 서강대학교 경영대학 경영학부
 ** 서강대학교 대학원 경영학과 박사과정

A Study on Service-Recovery Framework Affecting Process in Airline Service

Chang Jeok Suh* · Mi Ra Kang**†

* Division of Business Administration, Sogang University
 ** Graduate school of Business Administration, Sogang University

Key Words : Service recovery, Recovery expectations, Recovery achievements, Recovery performance, Airline Service

Abstract

This research addresses examining the service recovery process in Airline service. A service recovery framework is suggested and tested empirically. The framework includes several factors such as service recovery expectations, service recovery achievements, recovery performance, post-recovery satisfaction, and post-recovery behavioral intents. The relationships among these factors are hypothesized and proved empirically.

Consequently the results suggest that recovery expectation impacts on recovery performance significantly. Also the higher the recovery performance, the higher post-recovery satisfaction, then it increases customers' purchase intent and words of mouth. Finally, this paper suggests the need for new service recovery strategies.

1. 서 론

서비스는 동시성, 이질성 등 서비스 속성으로 인해 규격화, 표준화 될 수 없다. 이는 기업의 입장에서 보면 아무리 서비스 실패가 일어나지 않도록 미연에 방지한다고 해도 서비스의 특성상 서비스실패의 발생을 완벽하게 피할 수 없다는 의미이다. 왜냐하면 서비스는 생산과 소비가 동시에 일어나는 비분리적인 특성 때문에 고객에 따라서 혹은 서비스 제공자에 따라서 동일한 서비스라도 다르게 제공된다는 점에서 상황에 따른 서비스 실패가 불가피하기 때문이다.

서비스 실패가 일어나는 것을 미연에 방지할 수 없다면, 기업은 서비스 실패가 발생되었을 때 적절한 대응

으로 불만족한 고객을 유지하는 것이 바람직 할 것이다. 기존고객을 유지하는 것은 신규고객을 유치하는 것보다 다섯 배나 비용이 덜 든다는 연구결과는 기존 고객의 유지가 기업의 수익성 제고를 위해서 매우 중요하다는 것을 깨닫게 해준다(Desatnick 1988; Reichheld 1996).

이에 서비스에 관한 연구는 서비스 회복 메카니즘을 통해 기존 고객의 충성고객화를 유도하는 방향으로 연구가 이루어져 왔다. 또한 기존연구에 의하면 처음부터 실패없이 약속된 성과나 효용을 제공하는 것보다 서비스 실패시 효과적인 회복 전략을 기업이 수행하게 되면 고객의 만족도는 더욱 높아진다는 역설적인 서비스 회복 패러독스에 관한 주장도 제기되었다(McCollough & Bharadwaj(1992).

물론 서비스 실패로 인하여 고객이 치명적인 손해를

† 교신저자 uri7107@sogang.ac.kr

보았다면 아무리 좋은 서비스 회복을 받았다 할지라도 만족할 수는 없을 것이다. 특히 서비스 실패의 원인이 영구적이거나, 기업 혹은 서비스 제공자에게 책임이 있을 때, 그리고 통제가 가능했다고 지각하면 강한 불만을 갖게 된다. 그러나 실패의 원인이 일시적이고 고객 자신에게 관련되었을 경우, 그리고 사전통제가 불가능했다고 지각되면 불만이 적어진다. 그만큼 서비스 실패의 중요성은 고객만족의 관계에 매우 큰 역할을 한다고 할 수 있다(장형섭과 조재용, 2006).

서비스를 구매하는 고객은 서비스 기업이 당연히 품질 좋은 서비스를 제공할 것이라는 기대를 가지고 있기 때문에 좋은 서비스를 제공한다는 것 그 자체는 고객에게 큰 감동을 주지 못하지만, 서비스 실패가 발생할 경우 어떻게 처리하느냐에 따라 2차적인 만족 또는 불만족이 결정되며 고객의 행동의도에 영향을 미치게 된다.

이와 같은 서비스 실패 후 회복과정의 중요성에도 불구하고 서비스 실패와 회복에 대한 이론적, 실증적 연구는 많지 않은 실정이다. 왜냐하면 서비스회복이란 서비스 실패에 뒤따르는 것이므로 서비스 실패사건의 회소성으로 말미암아 체계적인 실증연구가 어렵기 때문이다.

서비스 실패에 관한 대부분의 선행 연구들은 공정성 이론과 기대 불일치 이론을 적용하여 결과변수에 초점을 맞추어왔으며 서비스 회복에 관한 선행연구로는 서비스 실패와 회복 전략 유형에 관한 연구와 서비스 회복이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구들로 크게 나누어 볼 수 있다.

그러나 선행연구의 수가 많지 않고 연구의 주제가 한정되어 있는 실정이며 기존의 연구들은 서비스 실패와 회복에 관한 전체적인 메카니즘을 규명하는 데에는 미흡하다.

따라서 본 연구에서는 기존 선행 연구들의 성과를 고찰하여 보고, 대표적 서비스 산업인 항공서비스를 대상으로 이들의 업무특성 프로세스를 반영한 항공서비스 실패와 회복에 관한 전체적인 메카니즘을 규명하는데 초점을 맞추었다.

항공서비스에 대한 기존 연구는 서비스품질과 고객만족간의 관계를 주로 다루어 왔으며 서비스 회복과 관련된 연구로는 객실서비스(캐빈서비스)에 국한되어 있다.

그러나 항공서비스는 객실서비스를 포함하여 운항, 운송, 정비, 영업, 일반관리 등 여러 분야가 통합되어 얻어지는 서비스다. 항공서비스 중 객실서비스 과정만을

고려한 연구는 기업성과의 효용성 극대화를 가져오지 못할 것이다.

이에 본 연구는 항공서비스 전 과정에 걸친 업무특성을 고려한 서비스 실패부터 회복과정을 통해 서비스 회복에 이르기까지 서비스 회복의 전체적인 메카니즘을 규명하고자 한다. 동시에 어떠한 회복과정을 이용하여 전달하는 것이 가장 효과적일지에 대해 알아보고, 그 특성을 파악하여 서비스 회복 전략을 수립하는 데 목적이 있다.

II. 이론적 고찰

2.1 서비스 실패 및 회복 제이론

서비스 실패란 고객이 서비스를 경험하면서 발생하는 사고나 문제를 의미한다. 그동안 서비스 실패의 원인에 대하여 연구가 진행되었지만 아직까지 학자들 간의 일치된 정의는 내려지지 않고 있으나 일반적으로 실패요인은 크게 '결과 실패'와 '과정실패'로 구분된다(Keaveney, 1995). 이와 관련하여 Johnston(1995)은 책임소재와는 상관없이 서비스 과정이나 결과에서 무엇인가 잘못된 것을 서비스 실패라고 정의하였으며, Weun(1997)은 서비스 실패란 서비스 접점에서 고객 불만족을 야기하는 열악한 서비스 경험을 말하는 것으로 서비스 공급동안 발생하는 여러 실수들, 고객에 대한 서비스의 약속 위반, 혹은 여러 형태의 서비스 오류 등을 포함한다고 하였다. MaxhamⅢ(2001)은 서비스 실패를 고객이 기업과 관련하여 경험하고 있는 동안 발생한 모든 (실질적이거나 지각된) 서비스 관련 실수나 문제라고 정의 하였다. Chung & Hoffman(1998)은 서비스 실패의 원인 중 90%가 세 가지 문제, 즉 서비스 전달 체계상의 문제, 종업원이 고객의 요구에 대응할 수 없는 경우, 고객이 기대하지 않은 서비스를 종업원이 수행하는 경우에서 비롯된다고 보았다.

서비스 회복은 서비스 실패에 대응하여 기업이 취하는 일련의 행동을 말한다(Gronroos, 1988). 서비스 실패에 대한 회복 연구들은 대개 기대 불일치 이론에 근거한 연구로 진행되어오다가 공정함에 대한 인식이 서비스 회복 상황에서 중요한 역할을 한다는 것이 알려지면서 공정성에 근거한 연구들이 확대되고 있다.

공정성 이론은 크게 세 가지 측면에서 연구가 진행되어 왔는데, 첫째, 분배적 공정성은 과정의 결과물에 대한 인지된 공정성에 대해 초점을 두고 있으며, 둘째, 상

호작용 공정성은 문제 해결 과정 동안 고객을 어떻게 대했는가에 초점을 두고 있다. 셋째, 절차적 공정성은 문제 해결 과정 그 자체에 대한 인지된 공정성에 대해 연구하고 있다(Sparks & McColl-Kennedy, 2001).

그러나 이러한 공정성 이론은 세 가지 차원의 공정성이 회복과 관련된 만족 및 고객 행동의도에 높은 상관 관계를 보이고 있음에도 불구하고, 공정함에 대한 고객의 평가 기준을 유사한 경우의 다른 사람으로만 규정함으로써 설명력에 한계를 나타내는 문제를 가지고 있다.

선행연구자들은 서비스 실패에 대한 서비스 제공자의 효과적인 대응은 고객유지에 상당한 효과가 있으며 부정적인 구전의 확산을 막고 일선 종업원들의 업무수행능력을 향상시키므로(Kelly et al. 1993, McCollough & Bharadwaj 1992) 서비스 회복은 고객만족과 유지를 위한 주요한 전략적인 수단으로 보아야 한다고 주장한다(Hart, Heskett, & Sasser, 1990).

또한, 서비스 실패를 경험한 후 적절한 서비스 회복 노력을 경험한 소비자는 서비스 실패 사건을 만족한 것

으로 기억하며(e.g., Bitner et al, 1990) 서비스 실패를 경험한 후에도 지속적으로 서비스 조직을 이용하는 것으로 나타났다(윤성욱과 황경미, 2004). <표 1>은 서비스회복의 중요성을 제기한 기존연구들을 정리하고 있다.

서비스 제공자의 회복 전략은 일반적으로 세 가지 차원의 행위 즉, 문제를 시인하고 사과하는 행위, 문제 해결을 도와주는 행위, 그리고 문제에 대한 보상으로 구성된다(Wong, 2004).

실패한 서비스에 대한 회복 전략으로 Schweikhart et al.(1993)와 Miller et al.(2000)은 심리적 노력(psychological efforts)과 유형적 노력(tangible efforts) 두 가지 형태를 제시하고 있다. 심리적 서비스 회복 노력은 서비스 실패 상황을 개선하고자 하는 노력을 고객에게 보여주는 것으로 감정입막과 사과로 요약되며, 두 가지를 적절하게 사용할 경우 적은 비용으로 매우 큰 회복 성과를 가져올 수 있다. 유형적 서비스 회복 노력은 서비스 실패로 인한 고객의 손실에 대해 할

<표 1> 서비스회복의 중요성

선행연구	주요 결과
Hart, Heskett, & Sasser (1990)	서비스 회복은 고객 만족과 유지를 위한 주요한 전략적인 수단으로 보아야 한다.
Etzel & Silverman(1981)	서비스실패상황에서의 회복노력은 상황을 수정할 뿐만 아니라 효과적인 회복전략을 통하여 고객들에게 처음에 정확하게 수행된 거래에서보다 조직에 대하여 더욱 긍정적감정을 유발시킨다.
Fornell & Wernerfelt(1987)	실무자들과 학계에서는 오래 전부터 소비자 불평 해결의 이점을 인식해왔다.
Johnston & Fern(1999)	서비스 회복은 실패가 발생한 후에도 고객을 만족시킬 수 있는 중요한 수단이다.
Harari(1997)	기업은 종업원이 고객의 불평에 효과적으로 반응할 수 있도록 함으로써 재정적인 향상과 시장성과를 달성할 수 있는 전략적 기회로 삼고 있다.
Grimm(1987)	고객불평에 대한 기업의 반응이 종종 불만족스럽고, 소비자의 실망과 좌절감, 변질을 가져온다.
Hoffman et al.(1995)	서비스 실패가 발생했을 때, 서비스 제공자의 반응은 잠재적으로 강력한 고객 결속을 강화하기도 하고 혹은 표면상의 불화를 증대한 사건으로 변화시킬 수 있다.
Vavra(1992)	서비스 실패와 회복 전략을 추적하고 분석하는 것은 매우 유용한 관리 도구가 된다.
Berry & Parasuraman (1992)	조직은 실패를 문제로만 인식할 것이 아니라 고객만족을 창출할 수 있는 기회로 보아야 한다.
Hart et al.(1990)	훌륭한 회복 노력은 화가 나고, 실망한 고객들을 충성스러운 고객으로 변화시킬 수 있다.
Bitner et al.(1990)	서비스 실패에 대한 조직의 부적절하고 부적당한 반응에 대한 결과인 고객의 불만족은 부정적인 평가의 확대를 초래한다.

인, 교환, 무료 제공 등 실질적으로 보상을 제공하는 것이다. Hoffman et al.(1995)은 서비스 회복 전략으로 무료 제공, 할인, 쿠폰의 제공, 관리자의 개입, 교환, 정정(correction), 종업원의 사과, 무반응의 8가지로 분류하고 있다. Bell & Zemke(1987)는 사과, 신속한 복원, 감정이입, 보상 그리고 후속조치 등 5가지를 제시하였으며, Levesque & McDougall(2000)은 사과와 지원, 보상을 제시하고 있다.

Kelly et al.(1993)은 의류소매상을 포함한 일반소매상들의 서비스 실패와 회복 전략의 유형을 제시하고 각각의 복구전략에 따른 고객유지율을 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 유형화하고 각각의 범주별로 고객유지율을 조사하였다. 이들의 연구 결과에 의하면 서비스 실패에 대한 신속한 복구가 이루어졌을 때에는 최고 96.3%의 높은 수준의 고객유지율을 보이거나, 서비스 실패에 대하여 아무런 조치를 취하지 않았을 때에는 고객유지율이 31%로 나타나 적절한 회복 전략의 중요성을 강조하였다.

위의 선행연구에서 나타난 바와 같이 서비스 실패에 대응한 기업의 적절한 회복 노력은 고객의 반응에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 이에 본 연구에서는 선행 연구를 토대로 항공서비스 업무 특성을 고려하여, 서비스 회복 전략으로는 무료항공권을 포함한 유형적 보상, 심리적 보상, 재수행 및 대안제시 마지막으로 실패에 대한 반응 시간 등 네 가지 요소를 변수로 사용한다.

2.2 항공서비스의 업무 특성

항공서비스란 항공기라는 유형재를 운항하여 무형재인 운송서비스를 고객에게 제공하는 것이다(정익준, 1997). 항공서비스의 주된 목적은 항공기를 이용해서 정해진 항공노선을 따라 비행하면서 승객을 친절하고 안전하게 편안한 서비스로 그들의 목적지까지 운송해 주는 데 있다. 항공서비스는 좌석, 화물실 공간, 항공기 종류, 객실 등급, 기내시설, 항공기 유지 및 관리 같은 고정적인 상품과 여러 가지 서비스, 즉 유동적인 상품의 결합이라 설명할 수 있다(문선애, 1997).

이상에서 검토한 항공서비스에 대한 정의나 특성을 종합해 볼 때 항공서비스는 항공기를 이용하는 모든 승

객에게 편안함과 안락함을 주는 무형적 서비스가 주된 속성이 되고 약간의 유형재가 추가된 것을 말한다. 다른 서비스상품과 마찬가지로 주관적인 판단에 의해 고객만족이 평가되는 것이므로 구체화된 서비스 제공이 있을 시에만 비로소 상품으로써 그 가치를 인정받을 수 있을 것이다.

항공서비스는 여러 업무 특성이 결합된 서비스로써 고객서비스 접점 흐름에 따라 또는 서비스가 일어나는 장소에 따라 다양하게 분류될 수 있다. 항공서비스는 크게 예약 및 발권 서비스, 항공서비스 이용자 운송(공항) 서비스, 객실 서비스, 운항 및 기타 서비스로 나뉘어 질 수 있다. 우선 예약 및 발권 서비스는 탑승 전 서비스로 예약이나 발권, 인터넷 관련 서비스 등이 있고, 운송 서비스로는 수하물 처리나 탑승 시 안내 시스템 등 탑승수속 관련이 이에 포함된다. 항공서비스 중 가장 많은 부분을 차지하는 객실 서비스는 항공사 종업원에 의해 제공되는 인적 서비스, 좌석이나 식·음료, 오락 시설 등의 물적 서비스, 종합 객실 시스템 서비스 등으로 분류할 수 있다. 마지막으로 항공사에서 제공하는 본질적 서비스인 운항과 기타 서비스로는 고속성이나 안전성, 쾌속성, 편리성 등을 포함하는 출도착 결항 및 정시성으로 분류할 수 있다.

또한 항공서비스를 물적 서비스, 인적 서비스로 나누는 방법, 기내 서비스와 지상 서비스로 나누는 방법, 그리고 항공운송 패키지 서비스로 간주하여 핵심 서비스와 보조 서비스로 분류하는 방법이 있다(손대현, 1993).

항공서비스를 설계에서부터 생산에 이르기까지의 모든 업무를 고려한 구성을 기초로 인적 서비스, 물적 서비스, 절차 및 규정관련 서비스로 나누어 보면 다음과 같다.

첫째, 인적 서비스는 객실서비스를 담당하는 승무원을 포함하여 항공서비스와 관련된 전 직원들의 고객과의 관계 활동으로 항공서비스 중 가장 중요한 요인이라고 할 수 있다.

둘째, 항공서비스의 가치를 제고시키는 중요한 단서가 되는 것은 물적 서비스이다. 물적 서비스는 인적 서비스와 비교해 볼 때 유형성이 높다. 항공사별로 차이가 없던 물적 서비스는 고객만족 평가 시 타 항공사 서비스와의 비교가 용이함에 따라 최근 경쟁이 과열되어 새로운 아이디어로 물적 서비스의 차별화와 고급화 전략을 피하여 고객을 유치하려는 움직임이 활발하다.

셋째, 회사규정 절차, 문제처리 절차 그리고 마일리지 절차 등을 포함하는 절차 및 규정 관련 서비스는 제

도적 서비스를 의미하며 최근 많은 분야에서 활용도가 큰 컴퓨터를 이용한 예약 시스템 등을 예로 들 수 있다. 또한 단골고객의 확보와 내수시장 확대 차원에서 시행되고 있는 기업 및 개인 회원제도, 점수 누적제도 등은 새롭게 도입된 제도적 서비스의 좋은 예이다.

이상에서 제시한 항공업무 특성을 고려하여 본 연구에서는 기내서비스, 예약, 발권, 탑승수속, 운항 등 항공서비스 전 분야 내용을 포함한 인적, 물적, 제도적 서비스 등 항공서비스 전반에 관한 서비스 회복 프로세스를 제시하도록 설문항목을 조사하였다.

Ⅲ. 연구모형 및 연구방법

3.1 연구모형 및 가설설정

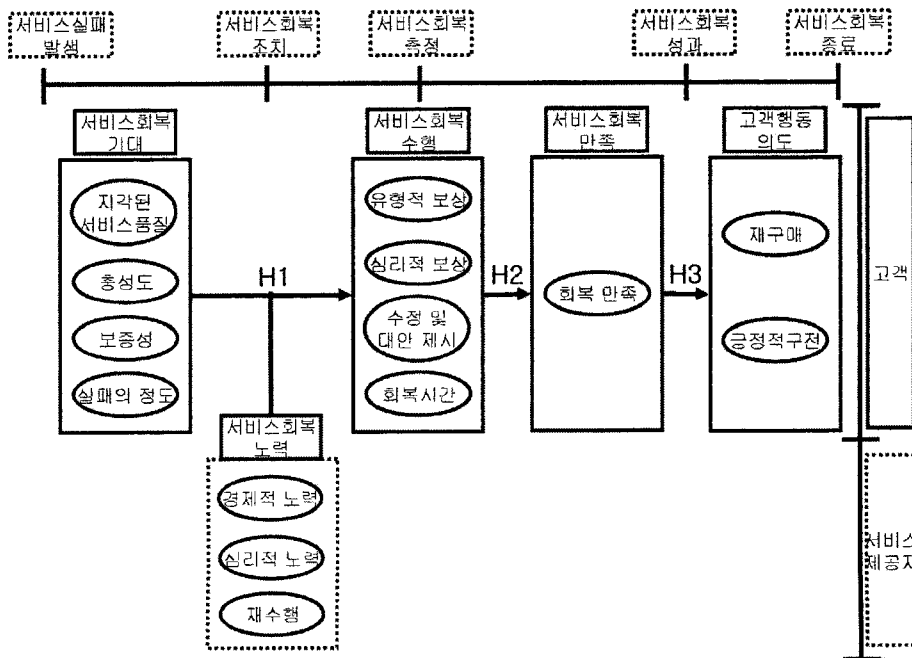
본 연구는 기존 선행연구들의 성과를 고찰하여 보고, 항공서비스 전 과정에 걸친 업무특성을 고려한 서비스 실패부터 회복에 걸친 전 과정을 도출하여 서비스 회복의 메카니즘을 규명하는 동시에 이들 결과를 토대로 어떠한 회복과정을 이용하여 서비스 회복을 수행하는 것이 가장 효과적일지를 알아본다. 이에 그 특성을 파악하여 서비스 회복 전략을 수립하는 데 목적이 있다.

연구의 목적을 달성하기 위해 선행연구를 통해 얻어

진 여러 변수들을 근거로 <그림 1>와 같은 연구모형을 도출하였다.

선행연구에서 도출된 여러 가지 요인에 의해서 본 연구의 가설을 아래와 같이 설정하였다. 먼저 서비스 회복에 대한 기대와 서비스 회복 성과를 측정하고 서비스 회복 성과가 회복만족과 고객 행동의도에 어떠한 영향을 미치는지 고찰하여 보고자 한다. 또한 그 특징을 파악하여 서비스 회복 전략을 수립해 보고자 한다.

- H 1. 서비스 회복에 대한 기대는 서비스 회복 수행에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H 1-1. 지각된 서비스 품질은 서비스 회복 수행에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H 1-2. 충성도는 서비스 회복 수행에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H 1-3. 보증성은 서비스 회복 수행에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H 1-4. 실패의 정도는 서비스 회복 수행에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H 2. 서비스 회복 수행은 서비스 회복 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H 2-1. 유형적 보상은 서비스 회복 만족에 유의한



<그림 1> 연구모형

정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

H 2-2. 심리적 보상은 서비스 회복 만족에 유의한 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

H 2-3. 재수행 및 대안 제시는 서비스 회복 만족에 유의한 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

H 2-4. 반응시간은 서비스 회복 만족에 유의한 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

H 3. 서비스 회복 만족은 고객의 행동 의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H 3-1. 서비스 회복 만족은 재구매 의도에 유의한 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

H 3-2. 서비스 회복 만족은 긍정적 구전에 유의한 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의와 측정

서비스 실패는 일반적으로 고객이 기대하는 정도 이하의 서비스를 제공받은 것을 의미한다. 본 연구에서는 서비스 실패를 MaxhamIII(2001)의 견해를 적용하여 ‘고객이 기업과 관련하여 경험하고 있는 동안 발생한 모든(실질적이거나 지각된)서비스 관련 실수나 문제’라고 정의한다. 서비스 실패의 유형은 항공서비스 특성을 고려하여 기내서비스, 예약, 발권, 탑승수속, 운항 등 항공서비스 전 분야 내용을 포함하여 서비스 실패를 조사하였다.

서비스 회복은 서비스 실패로 인해 불만족하는 고객을 실패 이전의 상태나 또는 그보다 나은 상태로 되돌려 놓고자 하는 기업의 행동이다. 본 연구에서는 서비스 회복을 ‘서비스실패를 수정하기 위하여 서비스 제공자가 취하는 일련의 행동’이라고 정의한다(Gronroos, 1988). 서비스 회복기대란 ‘서비스 실패를 수정하기 위하여 서비스 제공자가 취하는 일련의 행동에 대한 고객의 기대’이며, Miller et al.(2000)의 측정 방법을 이용하여 인지된 서비스품질, 충성도, 보증성, 실패의 정도를 측정하였다.

서비스 회복 수행이란 ‘그러한 일련의 행동으로 나타난 결과’이며, 서비스 회복 수행에 대한 측정은 선행 연구들을 확장하여 크게 유형적 보상(현금 보상, 할인 쿠폰, 보너스 마일리지, 무료항공권), 심리적 보상(사과, 감정이입, 설명), 그리고 재수행 및 대안제시 등의 세 가지 유형과 이를 수행하는 반응 속도(회복 시간) 등 4 가지 요소에 의해 리커트 7점 척도를 사용하여 측정

하였다.

많은 연구에서 만족을 결과보다는 과정측면에서 이해하여 “사용 전의 기대와 사용 후에 느끼는 제품 성과 간의 지각된 불일치에 대한 고객의 평가과정”이라 정의하고 있으며(Tse & Wilton, 1988; Westbrook & Reilly, 1983), 본 연구에서는 서비스 회복 만족을 ‘고객이 서비스 회복 전 기대와 서비스 회복 후 실제 성과 간의 비교를 통하여 인지되는 평가에 대한 반응’, 즉 2차적인 만족이라고 규정한다. 만족에 대한 측정은 Oliver & Swan(1989)와 김은주(2002)의 연구를 토대로 7점 척도를 사용하였다.

재구매 의도란 ‘서비스 회복 후 해당 기업의 제품이나 서비스를 지속적으로 구매하고자 하는 의도’라고 정의하며(Keaveney, 1995), 3개 문항 리커트 7점 척도를 사용하여 측정하였다.

긍정적 구제이란 ‘고객이 어떤 기업의 제품과 서비스에 대해 다른 사람에게 호의적으로 말하고 추천하고자 하는 의도’라고 정의하며, 3개 문항에 대해 7점 척도로 측정하였다.

<표 2>는 앞서 설명한 연구모형에 포함된 변수들의 조작적 정의와 근거를 보여주고 있다.

<표 2> 변수의 조작적 정의

개념	조작적 정의	근거 제시
서비스 실패	고객이 기업과 관련하여 경험하고 있는 동안 발생한 모든 서비스 관련 실수나 문제	MaxhamIII(2001)
서비스 회복기대	서비스 실패를 수정하기 위하여 서비스 제공자가 취하는 일련의 행동에 대한 고객의 기대로 기존 연구를 토대로 인지적 품질, 충성도, 보증성, 실패정도로 측정	Miller et al.(2000)
서비스 회복	서비스 실패를 수정하기 위하여 서비스 제공자가 취하는 일련의 행동이라고 정의	Gronroos(1988)
서비스 회복수행	서비스 실패를 수정하기 위하여 서비스 제공자가 취하는 일련의 행동 등 그러한 일련의 행동으로 나타난 결과로 유형적 보상, 심리적 보상, 재수행 및 대안제시, 반응 시간을 포함한다.	Hoffman et al.(1995) Bell & Zemke(1987) Levesque & McDougall(2000) Schweikhart et al.(1993) Miller et al.(2000)
서비스 회복만족	고객이 서비스회복 전 기대와 서비스회복 후 실제 성과간의 비교를 통하여 인지되는 평가에 대한 반응 즉 2차적인 만족이라고 규정	Oliver & Swan(1989) 김은주(2002)
재구매 의도	서비스 회복 후 해당 기업의 제품이나 서비스를 지속적으로 구매하고자 하는 의도라고 정의	Keaveney(1995)
긍정적 구제	고객이 어떤 기업의 제품, 서비스에 대해 다른 사람에게 호의적으로 말하고 추천하고자 하는 의도	Keaveney(1995)

3.3 조사대상 선정 및 자료 수집

본 연구는 서비스 실패와 회복의 과정이 상시적으로 일어나며 서비스 상품 중 하나인 항공서비스 이용 승객을 표본으로 선정하였다. 자료의 수집은 인천국제공항, 김포국제공항에서 항공서비스를 이용하는 고객을 대상으로 설문조사가 이루어졌다.

자료수집결과 배포된 300부 중 총 246(82.6%)부의 설문지를 회수하였으며, 신뢰성이 부족하거나 설문에 충실하지 못한 설문지 33부를 제외한 나머지 213부를 대상으로 실증분석을 실시하였다.

IV. 실증분석결과 및 해석

4.1 자료의 분석

회수된 설문지는 SPSS/WIN 12.0을 이용하여 신뢰성과 타당성 분석을 시행하였으며, 각 변수간 영향력 관계는 회귀분석을 통하여 확인하였다. 항공서비스 특성을 고려한 전 과정을 포함한 변수를 통하여 분석을 실시하였고 이에 서비스 회복 전략을 제시하고자 하였다. 분석기준은 유의수준 .05를 적용하였다.

4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

정화절차 및 단일차원성 확보절차를 통해 제거되지 않은 항목들에 대하여 신뢰성 검토를 실시하였다. 신뢰도를 측정하는 방법으로는 Cronbach's α 값을 이용한 내적일관성 방법을 사용하였다. 검토 결과 추출된 요인

들은 모두 0.6이상인 것으로 조사되었다. 따라서 측정 개념에 대한 응답자의 대답이 내적일관성을 확보하고 있음을 알 수 있다. 세부기준에 따른 구체적인 분석결과는 <표 3>과 같다.

일반적으로 설문항목에 대한 내용타당성은 기존의 문헌연구나 실무자들, 전공 학생들의 의견으로 검증된다. 본 연구에서는 내용타당성을 유지하기 위해 기존 연구의 설문항목을 토대로 작성하였다. 표적집단 면접과 사전조사를 통해 설문항목들에 대한 용어의 적절성, 소요시간, 설문지의 구성 등이 검토되었으며 그 결과에 따라 설문을 수정하였다.

타당성은 측정도구가 측정개념이나 속성을 정확히 측정하고 있는가를 의미하는 것이다. 이에 본 연구에서는 기존 연구에서 타당성을 인정받은 측정도구에 항공서비스 전문가의 의견을 수렴한 내용을 추가하여 내용타당성을 확보하였다.

일반적으로 개념타당성은 요인분석의 결과를 바탕으로 파악되고 있다. 요인분석은 기본적으로 동일 요인 내 항목간의 높은 상관관계를 가정하고 있다. 이러한 가정을 검증하기 위하여 KMO값과 Bartlett 검정값을 살펴보면 KMO값은 0.742로 0.5이상이며 Bartlett 검정 유의수준 또한 0.000으로 유의한 것으로 나타났으므로 요인분석을 위한 기본가정은 만족되었다.

단일 요인분석 실시결과 모두 하나의 요인으로 묶였으며 분산에 의한 설명력 또한 적절하였다. 따라서 본 연구의 가설검증을 위한 자료의 구조타당성은 확보되었다고 볼 수 있다.

4.3 가설 검증

<가설 1>에 대한 검증을 위해 서비스회복 기대변수를 독립변수로 하고 서비스회복 수행을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다.

다중회귀분석을 하기 위해서는 기본적으로 독립변수간의 다중공선성이 없어야 한다는 가정을 만족시켜야 하는데, 이러한 다중공선성은 분산팽창요인(VIF)값을 통해 파악할 수 있다. 일반적으로 분산팽창요인의 값이 10이하이면 다중공선성이 없는 것으로 파악한다.

또한 Durbin-Watson 통계량으로 회귀분석의 기본가정인 독립변수와 종속변수간의 독립성을 검증할 수 있다.

<가설 1>을 검증하기 위해 분산팽창요인(VIF)을 살펴본 결과 그 값이 1.000으로 다중공선성은 거의 없다

<표 3> 측정변수의 신뢰도 계수

측정 변수		문항수	Cronbach's α
서비스 회복 기대	지각된 서비스품질	3	.751
	충성도	3	.784
	보증성	3	.838
	실패의 정도	3	.829
서비스 회복 수행	유형적 보상	4	.937
	심리적 보상	3	.901
	재수행 및 대안제시	3	.912
	반응 시간	3	.902
서비스회복만족	회복 만족	4	.947
고객행동 의도	재구매	3	.910
	긍정적 구전	3	.902

고 할 수 있다. Durbin-Watson 통계량을 살펴본 결과 1.870으로 2에 가까우므로 자기상관의 가능성이 거의 존재하지 않는다고 할 수 있다. 따라서 회귀분석을 이용하기 위한 기본 가정은 만족되었음을 알 수 있다. <가설 1>에 대한 회귀분석 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 서비스회복 기대와 서비스회복 수행 분석

측정개념	독립변수	종속변수	회귀계수	표준오차	t값	p-value
서비스 회복기대	지각된 서비스품질	서비스 회복수행	-7.02E-3	.052	-2.041	.212
	충성도		.525	.074	5.159	.000
	보충성		.098	.082	1.002	.223
	실패의 정도		-.197	.051	-4.237	.000

R²=.512 F=41.027 p-value=.000

충성도는 서비스 회복 수행에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 반면 실패의 정도는 회복 성과에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 해당 항공사를 자주 이용하고 스스로 단골고객이라고 생각하는 충성도 높은 고객일수록 서비스 실패 사건이 발생한 경우에도 회복 성과가 상대적으로 높은 것을 의미한다. 반면에 실패의 규모(심각성의 정도, 시간 낭비, 경제적 손실)가 크다고 생각될수록 회복의 성과는 낮게 평가되므로 더욱 많은 자원의 투입(경제적, 심리적, 수정 및 대안 제시 등)을 통해 조기에 문제를 해결해야 할 것으로 보인다. 이러한 결과는 Miller et al.(2000)의 연구 결과와도 일치하는 것으로 나타났다. 그러나 인지된 서비스 품질과 보충성은 유의하지 않은 것으로 나타났는데, 이는 최근의 항공서비스는 차별성이 없을 정도로 서비스 품질이 기본적으로 우수하고 어떠한 서비스 실패의 사건에도 항공사에서 보충해 줄 것이라고 인지하고 있는데서 기인한 것으로 추정된다. 따라서 <가설 1> 서비스 회복 기대는 서비스 회복 성과에 부분적으로 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 서비스 회복 수행(노력)이 서비스 회복 만족에 미치는 영향<가설 2>에 대한 분석 결과는 <표 5>과 같다.

다중회귀분석을 한 결과 VIF값이 1.000이므로 다중공선성은 거의 없다고 할 수 있고, Durbin-Watson 통계량을 살펴본 결과 1.876으로 자기상관의 가능성이 거의 존재하지 않는다고 할 수 있다.

항공사의 서비스 회복 수행에 따른 성과 4요소(유형적 보상, 심리적 보상, 재수행 및 대안 제시, 반응 시간) 모두는 회복 만족에 대한 평가에 유의한 정(+)의 영향

을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 특히 통상적으로 항공사의 서비스 실패 발생 시 고객에게 유형적 노력(현금, 할인쿠폰, 보너스 마일리지, 무료 항공권 등)을 위주로 문제 해결을 하려고 하지만, <표 5>에서 보는 바와 같이 서비스 회복 만족(평가)에 미치는 영향의 정도는 심리적 보상(사과, 죄송한 마음 공유, 정직한 설명 등)이 회귀계수 0.423으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 재수행 및 대안 제시(회귀계수 0.237), 유형적 보상(회귀계수 0.201), 반응 시간(회귀계수 0.197) 순으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 기존의 항공서비스 전략에 대한 재평가와 더불어 고객 중심의 새로운 회복 전략 수립의 필요성을 보여주는 것으로 판단된다.

<표 5> 서비스회복 수행과 서비스회복 만족 분석

측정개념	독립변수	종속변수	회귀계수	표준오차	t값	p-value
서비스 회복수행	유형적 보상	서비스 회복만족	.201	.068	3.018	.002
	심리적 보상		.423	.074	5.009	.000
	재수행 및 대안제시		.237	.071	3.021	.001
	반응 시간		.197	.067	2.327	.044

R²=.612 F=79.217 p-value=.000

서비스 회복 평가(만족)는 고객 행동의도(재구매, 긍정적 구전)에 미치는 영향에 대한 <가설 3>의 분석은 다음과 같다.

다중회귀분석을 실시한 결과 VIF값이 1.000으로 다중공선성은 거의 없다고 할 수 있고, Durbin-Watson 통계량은 1.872로 자기상관의 가능성이 거의 존재하지 않는다고 할 수 있다. 회귀분석 결과 서비스 회복 만족은 재구매 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치며 그 정도는 회귀계수 0.697로 아주 높게 나타났다<표 6>.

<표 6> 서비스회복 만족과 고객행동의도 분석

측정개념	독립변수	종속변수	회귀계수	표준오차	t값	p-value
서비스 회복평가	회복만족	재구매	.697	.068	11.187	.000
		긍정적구전	.331	.085	16.028	.000

R²=.394 F=120.537 p-value=.000

R²=.564 F=265.360 p-value=.000

또한 서비스회복 만족은 긍정적 구전에 유의한 정(+)의 영향을 미치며 회귀계수 0.831로 높은 영향 관계를 보이고 있음을 확인할 수 있다. 이는 많은 선행연구들의 결과와도 일치되는 부분으로, 성숙한 시장에서

의 신규 고객 확보 전략의 어려움이 많은 우리 기업들에게 기존 고객에 대한 유지 관리가 재구매와 긍정적 구전으로 이어지고 그것은 결국 기업에게 수익을 가져온다는 점을 다시 한 번 확인하는 데에 의미가 있겠다.

지금까지 확인된 각 변수간의 영향력 관계를 요약하면 <그림 2>와 같다.

V. 결 론

본 연구는 기존 선행연구들의 성과를 고찰하여 보고, 항공서비스 전 과정에 걸친 업무특성을 고려한 서비스 실패부터 회복에 걸친 전 과정을 도출하여 서비스 회복의 메카니즘을 규명하는 동시에 이들 결과를 토대로 어떠한 회복과정을 이용하여 서비스 회복을 수행하는 것이 가장 효과적일지에 대해 알아보고 그 특성을 파악하여 회복전략을 제시하고자 하였다.

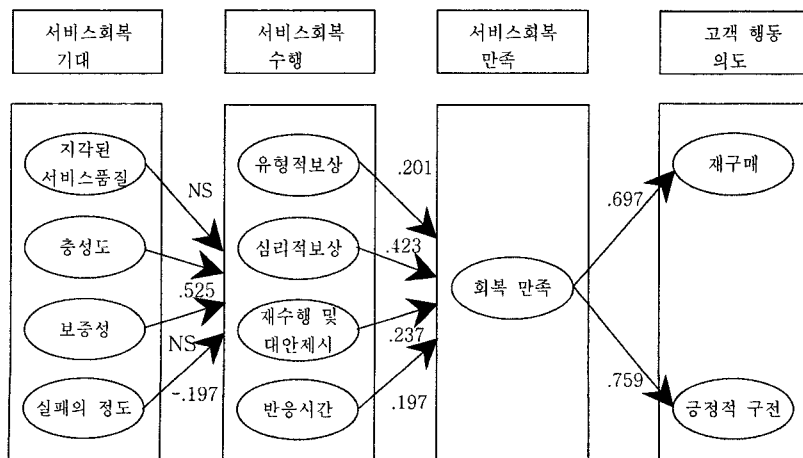
조사연구를 실시하여 실증적 분석을 통해 나타난 시사점은 다음과 같다.

첫째, 서비스회복 기대가 서비스회복 수행에 미치는 영향에 대한 분석 결과 유의한 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 충성도는 회복 수행에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 반면 실패의 정도는 회복수행에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 해당 항공사를 자주 이용하고 스스로 단골고객이라고 생각하는 충성도 높은 고객일수록 서비스 실패 사건이 발생한 경우에도 회복 수행이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 반면에 실패의 정도(심각성의 정도, 시간 낭비, 경제적 손실)가 크다고 생각될수록 회복의 수행은 낮게 평가되므로 더욱 많은 자원의 투입(경제적 보상, 심리적 보상,

수정 및 대안 제시)을 통해 조기에 문제를 해결해야 할 것으로 보인다. 그러나 인지된 서비스품질과 보증성은 유의하지 않은 것으로 나타났는데, 이는 최근의 항공서비스는 차별성이 없을 정도로 서비스품질이 기본적으로 우수하고 어떠한 서비스 실패의 사건에도 항공사에서 보증해 줄 것이라고 인지하고 있는 데서 기인한 것으로 추정된다.

둘째, 서비스 회복 수행은 서비스 회복 평가(만족)에 미치는 영향에 대한 분석 결과 항공사의 서비스 회복 노력에 따른 수행 4요소(유형적 보상, 심리적 보상, 재수행 및 대안 제시, 반응시간) 모두는 회복 만족에 대한 평가에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 특히 통상적으로 항공사의 서비스 실패 발생 시 고객에게 유형적 노력(현금, 할인 쿠폰, 보너스 마일리지, 무료 항공권 등)을 위주로 문제 해결을 하려고 하지만 서비스회복 만족(평가)에 미치는 영향의 정도는 심리적 보상(사과, 죄송한 마음 공유, 정직한 설명 등)이 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 재수행 및 대안 제시, 반응시간 단축 순으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 기존의 항공서비스 회복 전략에 대한 재평가와 더불어 고객 중심의 새로운 회복 전략 수립의 필요성을 보여 주는 것으로 판단된다.

셋째, 서비스 회복 만족(평가)이 고객 행동의도(재구매, 긍정적 구전)에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 서비스 회복 만족은 재구매 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치며 그 정도는 아주 높게 나타났다. 또한 서비스 회복 만족은 긍정적 구전에도 유의한 정(+)의 영향을 미치며 높은 영향 관계를 보이고 있음을 확인할 수 있다. 이는 많은 선행연구들의 결과와도 일치되는 부분으



<그림 2> 변수간 영향력 관계 회귀분석 결과

로, 성숙한 시장에서의 신규 고객 확보 전략의 어려움이 많은 우리 기업들에게 기존 고객에 대한 유지 관리가 재구매와 긍정적 구전으로 이어지고 그것은 결국 기업에게 수익을 가져온다는 점을 다시 한 번 확인하는데 의미가 있겠다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 서비스의 본질적인 속성인 생산과 소비의 동시성, 이질성 등의 요인은 서비스 실패의 불가피성을 내포하고 있지만, 얼마나 효과적으로 회복하느냐에 따라 고객만족과 재구매로 연결되고 궁극적으로 기업의 수익성에 영향을 미치는지를 고찰하여 보았다. 그러나 실증적 분석의 결과에서 보는 바와 같이 서비스 회복 수행에 따른 고객의 회복 평가지 항공사의 유형적 노력보다는 심리적 노력이 더욱 유의한 영향을 가져다 준다는 결과는, 기존 서비스회복 과정에 대한 항공사의 전반적인 재검토와 더불어 고객 입장에서 고객만족을 위한 새로운 서비스 회복 전략이 필요함을 시사하는 것이라고 할 수 있겠다.

서비스 회복에 대한 전반적인 프레임워크를 제시하고자 한 본 연구의 한계점으로는 항공서비스를 중심으로만 고찰하여 서비스 기업 전반에 대한 적용으로는 한계를 지니고 있다. 향후 호텔, 컨벤션 등 서비스기업 뿐만 아니라 제조업의 서비스에 대해서도 연구함으로써 이론의 일반화를 지향할 필요가 있다. 또한 서비스 회복 성과에 영향을 미치는 기대 변수에 대해서 추가적인 연구를 통해 더 많은 설명력을 지니는 변수를 개발하는 것이 향후 연구의 과제라고 할 수 있겠다.

참고문헌

- [1] 김은주(2002), "항공사 서비스회복을 통한 고객관 계 유지, 성과에 관한 연구", 박사학위논문, 계명대학교 대학원.
- [2] 문선애(1997), "항공사선택에 영향을 미치는 속성에 대한 연구, 세종대학교 대학원 석사학위논문.
- [3] 손대현(1993), "항공서비스 산업의 본질과 이해에 관한 접근", 「국방경제연구」, Vol16. pp. 111-129.
- [4] 윤성욱, 황경미(2004), "서비스회복 형태가 고객관계에 미치는 영향: 음식점을 대상으로 한 CIT 접근", 「소비자학 연구」, 15(1), pp. 135-158.
- [5] 장형섭, 조재용(2006), "서비스회복 공정성지각이 고객관계와 관계적 성과에 미치는 영향", 「서비스경영학회」, 춘계학술대회발표논문, pp. 115-143.
- [6] 정익준(1997), 「항공운송관리론」, 백산출판사.
- [7] Arndt, J. (1997), "Toward an Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 43, pp. 69-75.
- [8] Berry, L.L., & A. Parasuraman (1992), "Prescriptions for a Service Quality Revolution in America", *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 5-15.
- [9] Bitner, M.J. (1990), "Evaluating Service The effects of Physical Surroundings & Employee Responses", *Journal of Marketing*, 54(April), pp. 69-82.
- [10] Bitner, M. J., B. H. Booms & M. S. Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(January), pp. 71-84.
- [11] Chung, Beth and K. Douglas Hoffman (1998), *Critical Incidents: The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp.66-71.
- [12] Desatnick, R. L. (1988), "Managing to keep the customer", *Houghton Mifflin, Boston, MA*.
- [13] Etzel, M. J., & B. I. Silverman (1981), "A Managerial Perspective on Directions for Retail Consumer Dissatisfaction Research", *Journal of Retailing*, 57(3), pp. 24-136.
- [14] Fornell, Claes & Birger Wernerfelt (1987), "Defensive Marketing Strategy by Consumer Complaint Management: A Theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research*, 24(November), pp. 337-346.
- [15] Grimm, Cynthia J. (1987), "Understanding and Reaching The Consumer: A Summary of Recent Research Part2 Complaint Response Satisfaction and Market Impact", *Mobius*, Fall, 18.
- [16] Gronroos, Cristian (1988), "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality", *Review of Business*, 9(Winter), pp. 10-13.
- [17] Harari, Oren (1987), "Thank Heavens for Complaints", *Management Review*, 86(3), pp. 23-29.
- [18] Hart, Christopher W., James L., Heskett, & W. Earl Sasser, Jr. (1990), "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts", *Journal of Service Marketing*, 9(2), pp. 49-61.
- [19] Hoffman, Douglas K., Scott W. Kelly and Holly M. Rotalsky (1995), "The Profitable Art of Service Recovery", *Harvard Business Review* (July-August), pp. 148-156.
- [20] Johnston, R. & Adrian Fern (1999), "Service Recovery Strategies for Single and Double Deviation Scenarios", *The Service Industries Journal*, 19(2), pp. 69-82.
- [21] Keaveney, Susan M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory

- Study”, *Journal of Marketing*, 59(2), pp. 71-83.
- [22] Kelley S.W., K.D. Hoffman and M.A. Davis(1993), “A typology of retail failure and recoveries”, *Journal of Retailing*, 69(4), pp. 429-452.
- [23] Kelley S.W. and M.A. Davis(1994), “Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, pp. 429-452.
- [24] Levesque, T.J. and H.G. McDougall(2000), “Service Problem and Recovery Strategies: An Experiment”, *Canadian Journal of Administrative Science*, 17(1), pp. 20-37.
- [25] MaxhamIII, James G.(2001), “Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-mouth, and Purchase Intentions”, *Journal of Business Research*, 54, pp. 11-24.
- [26] McCollough, Michael A. and Sunder G.Bharadwaj (1992), “The Recovery Paradox: An Examination of Customer Satisfaction in Retention to Service Quality and Attribution Based Theories”, in Allen, Chris T.et al.,eds., *Marketing Theory and Applications*, Chicago, II, American Marketing Association.
- [27] Miller, Janis L., Christopher W. Craighead and Kirk R. Karwan(2000), “Service Recovery: a Framework and Empirical Investigation”, *Journal of Operations Management*, 18, pp. 387-400.
- [28] Richard L. and John E. Swan(1989), “Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: a Field Survey Approach”, *Journal of Marketing*, 53(April), pp.21-35.
- [29] Reichheld, Frederick(1996), “Learning from Customer Defections”, *Harvads Business Review*, 74(2), pp. 56.
- [30] Schweikart S.B. S. Strasser and M.R. Kennedy (1993), “Service Recovery in Health Service Organization”, *Hospital & Health Service Administration*,38(1), pp. 3-21.
- [31] Sparks, Beverley A. and Janet R. McColl-Kennedy(2001), “Justice Strategy Options For Increased Customer Satisfaction in a Services Recovery Setting”, *Journal of Business Research*, 54, pp. 209-218.
- [32] Tse, D. K. and P. C. Wilton(1988), “Model of Consumer Satisfaction : an Extension”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, pp. 204-212.
- [33] Vavra,T.(1992), “Learnig from Your Losses,” *Brandsweek*, 7(December), pp. 20.
- [34] Weun, Seung Goog(1997), *Service Failure and Service Recovery: Impacts on New Customer Relationships*: Unpublished Doctoral Dissertation, Tuscaloosa Alabama: University of Alabama.
- [35] Westbrook, R. A.and M. D. Reilly(1983), “Value-Percept Dispari:An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer satisfaction”, in *Advances in Consumer Research*, Richard P. Baggozi and Alice M. Tybout, (eds.), *Association for Consumer Research*.
- [36] Wong, N. Y.(2003), “The Role of Culture in the Perception of Service Recovery”, *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 957-963.