

---

# 서비스 회복 단계에서, 점점 서비스 제공자의 비구두적 요인(Nonverbal Attributes)이 고객평가에 미치는 영향

여찬구  
서강대학교 경영전문대학원

## The Effect of Service Provider Nonverbal Attributes on Customer Evaluation in Service Recovery Stage

Chan-Koo Yeo  
Doctoral Candidate, Sogang Business School

---

**요약** 지금까지 서비스 제공자의 커뮤니케이션에 대한 연구는 활발히 진행되어왔다. 하지만 각 커뮤니케이션 요인 간의 밀접한 상호 영향 관계에 대한 좀 더 명확한 규명을 위해서는 구두적 커뮤니케이션과 함께 비구두적 커뮤니케이션에 대한 연구가 보다 활발하게 이루어져야 한다.

본 연구는 서비스 회복단계에서 서비스 제공자의 비구두적 요인(Nonverbal attributes)들이 고객평가에 어떻게 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다.

연구 결과를 살펴보면, 첫째, 만족에 대한 분석 결과, 신체 언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단이 신체 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단보다 더 만족에 영향을 미친다고 확인 되었다. 즉, 서비스 회복단계에서 점점 서비스 제공자의 신체 언어가 외모적 언어보다 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 재이용 의도에 대한 분석 결과, 신체 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단이 신체언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단보다 재이용 의도에 영향을 미친다고 확인 되었다. 즉, 서비스 회복단계에서 점점 서비스 제공자의 외모적 언어가 신체 언어보다 재이용 의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 추천 의도에 대한 분석 결과, 신체 언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단이 신체 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단 간의 차이가 나지 않는 것으로 나타났다. 즉, 서비스 회복 단계에서 점점 서비스 제공자의 외모적 언어와 신체 언어는 추천 의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 서비스 제공자의 비구두적 요인의 중요성을 살펴보았다.

- **주제어** : 비구두적 요인, 고객만족, 재참관, 추천의향, 고객평가

**Abstract** The objective of this research is to find out the effect of service provider nonverbal attributes on customer evaluation in service recovery stage.

Results showed that first, the better kinesics of service provider, the more satisfaction in service recovery stage. Second, the better service providers have physical appearance, the more revisit intention. But both the kinesics and physical appearance have not an effect on recommendation intention.

This paper discussed theoretical and practical focusing on nonverbal attributes of service providers.

- **Key Words** : Nonverbal Attributes, Customer Satisfaction, Revisit Intention, Recommendation Intention, Customer Evaluation

## 1. 서론

시각적으로 보이는 제품을 제공하는 시대를 넘어, 새롭게 등장한 서비스라는 단어가 우리에게 너무나 친숙해져 버린 시대가 도래했다. 서비스의 범위도 유형, 무형으로 나뉘어 제공되고 있으며 우리도 모르는 사이에 서비스를 제공 받고, 제공하고 있다. 서비스 제공자와 고객 간의 상호작용을 의미하는 서비스 접점은 고객이 소비경험을 평가하는데 있어 중요한 요소이고, 서비스 기업들은 고객과 서비스 제공자간의 상호작용성의 질을 높이기 위해 노력하고 있다(Solomon, Surprenant, Czepiel & Cutman 1985). 인적 서비스가 주종을 이루고 있는 기업의 경우, 고객이 서비스 종사원과 상호접촉을 하는 서비스접점시간에 특히 주의를 기울여야 하며 고객이 서비스에 대해 받는 인상은 서비스 직원과의 짧은 상호작용에 의해서 종종 결정된다. 이로 인해 기업은 경쟁력을 유지하고 매출을 증대시키기 위한 방법으로 인적 서비스에 주목하고 있으며, 직원이 서비스 접점에서 수행하는 서비스가 고객에게는 기업전반을 평가할 수 있는 하나의 단서가 된다(김상희, 2007). 즉, 서비스제공자의 커뮤니케이션 기술이 적절하게 표현되었을 때 고객으로 하여금 긍정적인 반응을 이끌어 낼 수 있고, 이런 상황에서 나온 정보를 처리하면서 형성되는 총체적인 지각이 그 기업에 대한 이미지가 된다(Kotler, 1997).

서비스 실패에 대한 연구를 살펴보면 서비스 실패의 가장 큰 원인으로 서비스 제공자의 반응을 제시하면서, 제공자로부터 비롯된 서비스 실패는 고객의 행동 전환뿐만 아니라 고객 관계에 부정적 영향을 준다(Hoffman & Kelley, 2005). 이는 서비스 제공자의 역할을 강조하면서 이들로 인해 고객의 반응 또한 달라질 수 있다는 것을 말하며, 서비스 회복 단계에서도 서비스 제공자 역할의 중요성을 연구할 수 있는 기반이 된다.

지금까지 서비스 제공자의 커뮤니케이션에 대한 연구는 활발히 진행되어왔다. 하지만 각 커뮤니케이션 요인 간의 밀접한 상호 영향 관계에 대한 좀 더 명확한 규명을 위해서는 구두적 커뮤니케이션과 함께 비구두적 커뮤니케이션에 대한 연구가 좀 더 필요하다고 판단한다.

따라서 본 연구의 목적은 서비스 회복단계에서 서비스 제공자의 비구두적 요인(Nonverbal attributes)들이 고객 반응에 어떻게 미치는지 살펴보고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 서비스 회복

서비스 회복은 고객의 기대 보다 낮은 수준의 서비스 제공으로 발생하는 서비스 실패를 이전의 상태로 되돌리기 위한 종사원의 노력으로 정의 된다(Bell & Zemke, 1987; Gronross, 1988). 즉 불만족한 고객을 만족상태로 되돌리는 과정으로 고객의 불만족을 완화하거나 개선하기 위한 서비스 제공자의 행동을 의미한다(Johnston & Hewa, 1997). 서비스 실패 시, 회복이란 매우 어렵지만 극복하기 위해 세부 상황에 집중해야 한다. 회복을 이해하기 위해 고객 경험서비스를 이해해야 한다. 이는 고객의 경험에 대응하는 기대가 얼마나 달성되는가에 달려있다.

고객의 만족은 변덕스러우며 만약 기대로부터 경험이 벗어나면 이것을 알리고 기억한다. 만족이 기대보다 낮을 때 고객은 화를, 기대보다 높을 때 고객은 즐거워한다. 이것을 회고적 경험이라고 말한다. 성공적인 조직은 나쁨(무시)보다 좋은 기억을 잘 만들어 내야 한다. 분명한 것은 고객의 욕구와 제공되는 서비스가 일치하기를 원하고 문제가 발생했을 때 옹계 해결하기를 원한다. 이를 회복이라고 말하고 소비자는 회복기대를 가지고 있다. 회복이라는 말은 일반적인 상태로 돌아오는 것이라고 말하며, 보통 서비스가 긍정적인 결과를 가져오는 것을 말한다(Bell & Zemke, 1987).

실패 회복의 방법으로는 5가지가 있다. 첫째, 사과(Apology), 둘째, 긴급한 회복(Urgent reinstatement), 셋째, 공감(Empathy), 넷째, 상징적 보상(Symbolic Atonement), 다섯째 후속조치(Follow-up)가 있다(Bell and Zemke, 1987).

사과(Apology)는 일시적인 것이지만 즉시 따라오는 오류의 시인을 말한다. 기업에서 "우리의 잘못이다"라고 말하는 것은 성실과 신뢰도 부족이라고 평가되는 동시에 책임감 있음을 보여주는 것이다. 긴급한 회복(Urgent reinstatement)은 서비스 제공자의 대담한 의도로 고객이 서비스 실패 이전의 상태로 되돌려 놓으려고 가능한 모든 것을 하고 있다는 인식을 고객이 갖게 하는 것이다. 공감(Empathy)은 서비스 제공자가 "너의 기분을 알 것 같아", "내가 너를 도와 줄게", "이해 할 수 있어" 라는 느낌(Feel)으로 다가가는 것이다. 상징적 보상(Symbolic Atonement)은 서비스 실패를 느낀 고객에게 "우리가 대접 하겠다", "음료 공짜", "비용을 받지 않겠다" 등 실제 행동으로 보여주는 것이다. 마지막으로 후속조치

(Follow-up)는 질 높음 고객서비스에서는 중요할 수도 있고, 아닐 수도 있다. 만약 고객이 피해자라고 느끼면 후속조치는 중요하다. 후속 조치가 적절하게 잘 이뤄졌다면 서비스 제공자의 자신감을 향상시킬 수 있다.

## 2.2 비구두적 커뮤니케이션

비구두적 커뮤니케이션이란 글로 쓰여 지고 입으로 말하는 언어처럼 들어나는 요소 이상의 모든 자극과 반응을 통한 감정 소통의 상태를 말한다(Gabbotte & Hogg, 2000 ; Barnum & Wolniansky, 1989). 대인 커뮤니케이션 상황에서 비구두적 요소는 구두적 요소만큼 중요한데(Burgoon, Birk & Prau, 1990), 커뮤니케이션 전달효과를 보면 90%이상이 비구두적 커뮤니케이션 과정에 의해서 이루어진다(Fromkin & Rodman, 1983). 또한, 인간이 주고받는 커뮤니케이션은 70%이상이 비구두적 커뮤니케이션 방법을 통해 발생하고(김정옥·박종무·이희옥, 2006) 사회적 대면접촉에서 전달하고 싶은 의미의 60%에서 65% 정도는 비구두적인 요소들로 구성되어 전달되어 진다(Griffith, Wilson, Langer & Haist, 2003).

비구두적 커뮤니케이션의 유형은 눈의 접촉이나 움직임에 관한 응시행위, 신체적 접촉을 통한 신체언어(kinesics), 목소리에 의한 의사언어(paralanguage), 공간 사용에 의한 공간언어(proxemics), 시각적으로 보이는 외모적 언어(physical appearance)로 나눈다(Sundaram & Webster, 2000).

신체언어는 몸짓, 손짓, 표정 등에 의한 비구두적 표현으로 사일런트 랭귀지(silent language)라고도 한다(김우룡·장소원, 2004). 본 연구는 Argyle et al.(1970)이 구분한 얼굴표정, 눈의 접촉, 제스처, 몸의 움직임, 자세 등의 신체언어 중, 몸의 움직임, 눈의 접촉, 자세를 신체 언어로 선택 했다. 고개를 끄덕이는 것은 일차적으로 상대방에게 자신이 경청하고 있음을 알리는 수단이고 상대방을 설득시키는데 효과적인 수단으로, 상담 시 혹은 불편사항 토로 시, 보여 지는 서비스제공자의 끄덕이는 고갯짓은 고객에게 신뢰와 성실의 인상을 심어주기도 한다(Sundaram & Webster, 2000). 몸의 움직임은 손짓, 발짓, 몸짓 등 신체의 움직임에 의한 비구두적 커뮤니케이션의 형태를 말하며, 아이디어, 의도 또는 느낌을 전달하는데 사용되는 몸의 움직임이다. 몸의 움직임은 다른 비구두적 커뮤니케이션에서는 불가능한 표현과 섬세함의 정도를 보충할 수 있어 몸의 움직임을 많이 사용하는 서비스

제공자는 따뜻하고 편안하며 매력적으로 느껴진다. 또한 신뢰감 있고 친절하며 설득적으로 보인다(Leigh & Summers, 2002). 눈 맞춤은 비구두적 커뮤니케이션의 매체로써, 대인관계의 질에 결정적인 역할을 한다. 오랫동안 눈을 맞추는 것은 정보를 전달하는데 있어서 어떤 사람에 대한 매력을 나타내는 하나의 수단이었고, 접촉의 회피나 중단은 대개 그 사람에 대해 관심이 없다는 것을 나타내는 신호였다. 서비스 산업에서 서비스제공자는 눈 맞춤이 잦을수록 고객의 변화를 그만큼 자주 확인할 수 있으며, 고객에게 관심이 있다는 표현이 되는 것이다(김정옥·박종무·이희옥, 2006).

외모적 언어는 비구두적 커뮤니케이션의 중요한 요소로 신체상의 외적 모습, 즉 신체적 매력, 두발, 복장, 장식 등을 포함한다. 고객과의 첫 대면 시, 신체적 매력이 있는 서비스제공자가 좀 더 설득력이 있게 느껴지고 더 우호적으로 보이며, 고객의 태도를 변화시키는데 영향을 미친다고 하였다(Kahle & Homer, 1985). 복장의 기능은 보호의 기능뿐 아니라 사회적 신분이나 문화적 취향을 나타내는 기능도 있는데 직원의 유니폼 착용은 긍정적인 이미지를 심어주며 서비스제공자를 평가하는데 영향을 준다(Sundaram & Webster, 2000). 즉, 단정한 복장과 유니폼을 입은 서비스제공자는 고객에게 보다 신뢰감을 줄 수 있다. 두발의 형태역시 사람의 흥미, 태도, 가치관을 알 수 있다. 비즈니스에서 산뜻하게 손질된 헤어스타일이 조직적이고 논리적인 사고력을 암시한다. 전문직이나 봉사직, 창의력을 요구하는 직업에 종사하는 여성들에게는 짧은 머리카나 단정하게 묶거나 올린 형태를 선호한다(김우룡·장소원, 2004).

의사언어는 부언어 혹은 준언어라고 하며 공식적 언어가 아닌 인간이 발생시키는 갖가지 소리와 같은 음질, 음색 등을 의미하는 것으로 서비스 제공자의 말의 속도, 목소리의 고저, 분명한 발음 등을 의미한다(Sundaram & Webster, 2000). 다양한 의사 언어의 요소들을 통해 나이와 성별, 매력도, 사회적 계급, 직업, 교육 정도 등을 판단하기도 하며, 의사언어는 말하는 사람의 개성과 감정표현 뿐 아니라 듣는 사람의 이해 정도나 설득에도 큰 영향을 미친다. 음색, 음조, 음량, 말의 속도, 발음 등의 차이에 따라 듣는 사람은 상대방의 능력과 사회성을 인지하고 적절한 의사언어의 표현은 분명한 의미 전달로 효과적인 커뮤니케이션을 할 수 있다(Sundaram & Webster, 2000).

공간적 행위는 사람들이 일상생활 속의 접촉에 있어 육체적 공간 거리를 어떻게 유지하고 어떤 의미를 부여하는 것과 사무실, 건물, 도시의 공간적 배열에 어떠한 의미를 부여하는가를 연구 대상으로 하며, 커뮤니케이션 과정에서 공간적 거리는 상대에 대한 친밀감이나 신뢰도 그리고 진정한 관심이나 흥미 및 태도에 반영한다. 서비스 접점에서 고객과 서비스제공자간의 육체적 공간 거리를 어떻게 유지하느냐에 따라 고객은 편안함이나 불편함을 느끼게 되어 서비스 제공자에 대한 서비스 평가에 간접적인 영향을 미친다(Sundaram & Webster, 2000).

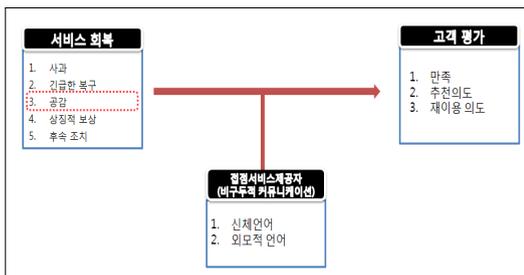
본 연구는 4가지 비구두적 커뮤니케이션 유형 중에 신체언어(kinesics)와 외모적 언어(physical appearance)를 중요한 비구두적 커뮤니케이션의 구성요소로 구분하고 고객평가에 어떤 영향을 미치는지 연구하였다.

### 3. 연구모형과 가설

#### 3.1 연구모형 및 가설

본 연구의 목적은 선행연구를 바탕으로 서비스 회복 단계(공감)에서 서비스 제공자의 비구두적 커뮤니케이션이 고객평가에 어떤 영향을 미치는지 검증 하는 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 <그림 1>과 같은 연구 모형을 설정하였다.

이러한 연구모형을 검증하기 위하여 이론적 배경을 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.



[Fig. 1] Research Model

가설1. 서비스 회복 시, 점점 서비스 제공자의 신체언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단이 신체적 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단보다 더 만족할 것이다.

가설2. 서비스 회복 시, 점점 서비스 제공자의 신체언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단이 신체적 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단보다 더 재이용 의도가 높을 것이다.

가설3. 서비스 회복 시, 점점 서비스 제공자의 신체언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단이 신체적 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단보다 더 추천 의도가 높을 것이다.

#### 3.2 연구설계 및 분석방법

이 연구는 시나리오기법이 적용 되었는데, 그 배경과 특성은 다음과 같다. 회복 노력은 서비스 실패에 의해 발생하기 때문에 실험실이나 현장에서 인위적으로 실패를 조작하기 어렵다. 실패에 따른 복구 노력과 관련한 고객 반응을 연구하는데 있어 다음과 같은 점에서 다른 실증 연구와 차별성 및 적절성을 갖는다(조선배, 2009). 첫째, 현장에서 직접 실패와 복구노력을 관찰하기 어렵다. 둘째, 실패를 인위적으로 조작하기도 어렵지만, 매순간 직접점에서 발생하는 실패를 확인하고 분류하기도 어렵고 실패관찰에 따른 비용과 시간문제, 윤리문제가 따른다. 셋째, 조사를 위해 의도적으로 실패를 조작해야 하는데 따른 경영관리상의 위험부담이 매우 크다. 넷째, 시나리오 시간경과, 합리화경향, 일관성 등의 바람직하지 않은 편견들을 배제할 수 있다. 다섯째, 실험적으로 조작된 시나리오는 실제 환경에서 일반적으로 목격하는 것보다 다양한 고객반응을 이끌어 낼 수 있다. 즉, 시나리오에 의한 접근은 실패와 복구노력과 관련된 잠재적 한계와 문제를 피하거나 감소시킬 수 있는 장점이 있다.

이 연구에서 적용된 시나리오의 내용설정은 다음과 같다.

Type-A(신체언어 높고 외모적 언어 낮은 집단)

사람들이 많이 찾는 고급 레스토랑에 예약을 하고 갔으나 음식을 주문한지 꽤 오랜 시간이 지나도 음식이 나오지 않았다. 중요한 사업 파트너를 초대한 나는 난처한 입장이 되었다. 경험상 이 레스토랑은 주문한 음식이 지연되는 일이 없었다. 결국 음식은 30분이 지나서야 나왔는데, 담당 매니저는 주방장이 음식을 만들다 다쳐서 음식 제공이 늦어졌다 말하며 정중히 사과를 하였다. 사과하는 동안, 매니저는 바른 자세를 유지하고 나를 응시하며 나의 의견에 고개를 끄덕여 주었다. 또한 외양적 모습은 여드름이 많은 얼굴에 형클어진 헤어스타일, 일주일 내내 입어서 지저분해 보이는 유니폼을 입고 있었다.

Type-B(신체언어 낮고 외모적 언어 높은 집단)

사람들이 많이 찾는 고급 레스토랑에 예약을 하고 갔으나 음식을 주문한지 꽤 오랜 시간이 지나도 음식이 나오지 않았다. 중요한 사업 파트너를 초대할 나는 난처한 입장이 되었다. 경험상 이 레스토랑은 주문한 음식이 지연되는 일이 없었다. 결국 음식은 30분이 지나서야 나왔는데, 담당 매니저는 주방장이 음식을 만들다 다쳐서 음식 제공이 늦어졌다 말하며 정중히 사과를 하였다. 사과하는 동안, 매니저는 산만한 움직임에 먼 곳을 응시하며 나의 의견에 건성으로 대답해주었다. 하지만 외양적 모습은 깨끗하고 깔끔한 얼굴에 정돈된 헤어스타일, 깨끗하고 깔끔한 유니폼을 입고 있었다.

이 연구에서 적용된 측정척도는 선행연구를 기반으로 하는 7점 리커트 척도로 “전혀 그렇지 않다=1” 와 “매우 그렇다=7”가 양극단에 위치하였다. 만족에 대한 문항은 “나는 레스토랑이 제공한 서비스 수준에 대해 전반적으로 만족한다”, “나는 매니저의 서비스에 만족한다”이고 추천의도에 대한 문항은 “나는 주변의 친한 친구가 레스토랑을 찾는다면 추천할 것이다”, “나는 비즈니스 파트너가 레스토랑을 찾는다면 추천할 것이다”이며 재이용 의도에 대한 문항은 “나는 기회가 된다면 레스토랑을 다시 찾을 것이다”, “나는 이 레스토랑이 제공하는 서비스를 계속 이용할 것이다” 이다.

## 4. 실험 결과

### 4.1 신뢰성 및 타당성

본 연구의 종속변수는 만족, 추천 의도, 재이용 의도이다. 신뢰성 분석은 Cronbach's alpha 계수를 활용하였다. 신뢰성 검정 결과 만족, 추천의도, 재이용 의도는 .931, .907, .973으로 나타났다. 이 결과는 모든 측정개념들은 Nunnally & Bernstein(1994)가 제시한 기준인 0.7을 상회하고 있으며 제거 항목은 발견되지 않았다.

판별타당성 분석은 주성분 요인분석(principal component factor analysis)을 실시하였다. 그리고 요인회전 방법으로 요인들 간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation)방식을 채택하였다. 분석결과 요인별로 아이겐 값은 허용치인 1.0을 상회하고 있고 각 요인 적재량도 적정 수준을 보이고 있으며, 분산에 의한 설명력의 정도에 있어서도 3개 요인에 총 설명 분산비율은 95.026%로 나타났다. (<표 1>참조)

[Table 1] Feasibility Study

변 수	항 목	요인 1	요인 2	요인 3
재이용 의도	재이용 의도1	.806		
	재이용 의도2	.770		
만 족	만족1		.797	
	만족2		.828	
추천의도	추천의도1			.505
	추천의도2			.834
아이겐값		2.156	2.090	1.456
설명비율(%)		35.936	34.829	24.261

주)요인적재량 0.5이하는 표기를 생략함.

### 4.2 가설검정

가설1은 서비스 회복 시, 점점 서비스 제공자의 신체언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단이 신체적 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단보다 더 만족할 것이고, 가설2는 서비스 회복 시, 점점 서비스 제공자의 신체언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단이 신체적 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단보다 더 추천의도가 높을 것이며, 가설3은 서비스 회복 시, 점점 서비스 제공자의 신체언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단이 신체적 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단보다 더 재이용의도가 높을 것이라는 내용이다.

먼저, 가설1을 검증하기 위해 t-test를 실시하였다. 분석 결과, 점점 서비스 제공자의 신체언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단(M=3.0667)이 신체적 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단(M=2.4167)보다 더 만족하는 것으로 나타났다(t(58)=2.081, p<.05). 따라서 가설1은 지지되었다.

[Table 2] Non-verbal factors impact on satisfaction

만족	평균	표준편차	t(d.f.)	Sig.
Type-A	3.0667	1.16511	2.081(58)	.042
Type-B	2.4167	1.25316		

\*Type-A(신체언어 높고 외모적 언어 낮은 집단)

\*\*Type-B(신체언어 낮고 외모적 언어 높은 집단)

가설2를 검증하기 위해 t-test를 실시하였다. 분석 결과, 점점 서비스 제공자의 신체적 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단(M=3.9333)이 신체언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단(M=2.7833)보다 더 재이용 의도가 높은 것으로 나타났다(t(58)=-4.885, p<.05). 따라서 가설 2는

기각 되었다.

[Table 3] Non-verbal factors impact on reuse

재이용 의도	평균	표준편차	t(d.f.)	Sig.
Type-A	2.7833	1.26412	-4.885(58)	.000
Type-B	3.9333	.25371		

\*Type-A(신체언어 높고 외모적 언어 낮은 집단)  
 \*\*Type-B(신체언어 낮고 외모적 언어 높은 집단)

가설3을 검증하기 위해 t-test를 실시하였다. 분석 결과, 점점 서비스 제공자의 신체언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단(M=2.6000)과 신체적 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단(M=2.5500)간의 차이가 나지 않았다(t(58)=2.081, p<.05). 따라서 가설 3은 채택되지 않았다.

[Table 4] Recommended non-verbal factors impact

추천 의도	평균	표준편차	t(d.f.)	Sig.
Type-A	2.6000	1.14018	.172(58)	.864
Type-B	2.5500	1.11688		

\*Type-A(신체언어 높고 외모적 언어 낮은 집단)  
 \*\*Type-B(신체언어 낮고 외모적 언어 높은 집단)

## 5. 결론

본 연구는 서비스 회복 단계에서 점점 서비스 제공자의 비구두적 요인(Nonverbal attributes)인 신체 언어와 외모적 언어가 고객의 만족, 추천 의도, 재이용 의도에 어떤 영향을 주는지 살펴보기 위해 설계되었다. 이를 위해 시나리오 기법을 사용하였고 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 만족에 대한 분석 결과, 신체 언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단이 신체 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단보다 더 만족에 영향을 미친다고 확인 되었다. 즉, 서비스 회복단계에서 점점 서비스 제공자의 신체 언어가 외모적 언어보다 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 재이용 의도에 대한 분석 결과, 신체 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단이 신체언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단보다 재이용 의도에 영향을 미친다고 확인 되었다. 즉, 서비스 회복단계에서 점점 서비스 제공자의 외모적 언어가 신체 언어보다 재이용 의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 추천 의도에 대한 분석 결과, 신체 언어가 높고 외모적 언어가 낮은 집단이 신체 언어가 낮고 외모적 언어가 높은 집단 간의 차이가 나지 않는 것으로 나타났다. 즉, 서비스 회복 단계에서 점점 서비스 제공자의 외모적 언어와 신체 언어는 추천 의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과를 토대로 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

서비스 회복 단계에서 점점 서비스 제공자의 신체 언어는 외모적 언어보다 고객의 마음을 더 긍정적으로 변화 시킬 수 있다는 것을 볼 수 있다. 하지만 두 번째 가설 검증을 통해 서비스 실패 시, 고객의 마음을 회복 시켰다고 재이용으로 이어지지 않는다는 것을 볼 수 있다. 서비스 패러독스가 존재하느냐 안하느냐에 따른 다양한 이론들이 있지만 본 실험의 결과로 보았을 때, 서비스 패러독스가 지지 되지 않음을 시사 할 수 있다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 시나리오기법을 사용했기 때문에 현장조사의 연구나 제약조건을 감안하면 연구 결과가 다를 수 있다. 둘째, 서비스 회복에서 공감으로 간주한 주방장의 사고를 실제 상황에서는 공감하지 않을 수 있다. 셋째, 레스토랑에서 제공되는 음식 서비스를 시나리오로 했기 때문에 다른 서비스 산업에서도 유사한 결과가 나올 수 있는가? 와 관련한 일반화 가능성의 제약이 있을 수 있다. 따라서 향후의 연구는 이들 제약 조건을 풀어가는 연구를 통해서 일반화 가능성을 높이는 방향으로 진행되는 것이 바람직할 것이다.

## REFERENCES

[1] Sang Hui Kim, "Services verbal, non-verbal contact sales increases in Municipal customers Vacations - The Effect of emotion and action Focusing on emotional symptoms of infection", Consumer Research, Vol. 18, No.1, pp. 97-131, 2007.

[2] Woo Ryong Kim, "Non-verbal communication", Nanam Publishing, 2004.

[3] Jeong Uk Kim, Jong Mu Park, Hui Uk Lee, "The service provider's non-verbal Kerr Vacations Municipal impact customer perception of service quality spirits Aroma", Journal of marketing

- management, Vol. 11, No. 2, pp. 153-172, 2006.
- [4] Seon Bae Choe, "Level of service recovery efforts after the failure of the customer impact of negative emotional reactions", Service Management Institute, Vol. 10, No. 1, pp. 23-43, 2009.
- [5] Argyle M., V. Salter, H. Nicholson, M. Williams & P. Burges "The Communication of Inferior and Superior Attitudes by Verbal and Nonverbal Signals", British Journal of Social and Clinical Psychology, 9, pp. 222-31, 1970.
- [6] Barnum C. & N. Wolniansky, "Taking Cues from Body Language", Management Review, June, pp. 59-60, 1989.
- [7] Bell C.R. & R. Zemke, "Service Breakdown: The Road to Recovery", Management Review, October, pp. 32-35, 1987.
- [8] Burgoon J.K., T. Birk & M. Prau., "Nonverbal Behaviors, Persuasion, and Credibility", Human Communication Research, 17, Fall, pp. 140-69, 1990.
- [9] Fromkin V. & J. Rodman, "An Introduction to Language", CBS College Publishing, New Yor, 1983.
- [10] Griffith C. H., J. F. Wilson, S. Langer & S. A. Haist, "House Staff Nonverbal Communication Skills and Standardized Patient Satisfaction", Society of General Internal Medicine, 18(3), pp. 170-174, 2003.
- [11] Gronross C., "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Quality", Review of Business, 9, pp. 10-13, 1988.
- [12] Gobbott M. & G. Hogg, "An Empirical Investigation of the Impact of Nonverbal Communication on Service Evaluation", European Journal of Marketing, 34(3/4), pp. 384-398, 2000.
- [13] Hoffman K.D. & S.W. Kelley, "Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: A Contingency Approach", European Journal of Marketing, 34(3,4), pp. 418-432, 2005.
- [14] Johnston T. C. & M.A. Hewa, "Fixing Service Failure", Industrial Marketing Management, 26, pp. 467-473, 1997.
- [15] Kahle L.R. & P.M. Homer, "Physical Attractiveness of the Celebrity Endorser : A Social Adaptation Perspective", Journal of Consumer Research, 11(4), pp. 954-61, 1985.
- [16] Kotler P.H., "Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control", 9th ed Prentice-Hall, p. 55, 1997.
- [17] Leigh T.W. & J.O. Summers, "An Initial Evaluation of Industrial Buyers' Impression of Salespersons' Nonverbal Cues", The Journal of Personal Selling & Sales Management, 22(1), pp. 41-53, 2002.
- [18] Solomon M.R., C. Surprenant, J.A. Czepiel & E.G. Gutman, "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter", Journal of Marketing, 49, Winter, pp. 99-111, 1985.
- [19] Sundaram D. S. & C. Webster, "The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters", Journal of Service Marketing, 14(5), pp. 378-391, 2000.

#### 저자소개

#### 여 찬 구(Chan-Koo, Yeo)



· 2013년 8월 : 한양대학교 일반대학원 경영학과 (경영학석사)  
 · 2013년 9월 ~ 현재 : 서강대학교 경영전문대학원 (경영학박사과정)  
 <관심분야> : 유통전략, B2B, 서비스 마케팅 등