

서비스 회복과정에서의 공정성과 진정성의 역할 : 진정성의 조절효과

서문식* · 민유진** · 노태석***

〈요 약〉

현재까지 진행되어 온 서비스 실패 및 회복 관련 선행연구들의 한계는 서비스 실패 후 회복 노력에 대한 고객의 행동이 인지적 판단과 감정적 판단이 함께 작용하여 이루어짐에도 불구하고 공정성과 진정성으로 두 측면을 분리하여 연구하였다는 점이다. 대부분의 선행연구들은 회복만족의 선행요인으로 인지적 측면에서의 공정성만을 제시하고 있다. 비교적 최근에는 감정적 접근을 통한 진정성의 효과가 검증된 바 있다. 그러나 실제상황에서의 서비스 회복 과정에서는 소비자가 지각하는 공정성과 진정성이 함께 작용하는 경우가 대부분이기에, 관련 연구의 이해의 폭을 넓히고, 실무에 적용하기 위해서는 추가적인 연구결과가 필요하다고 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 기존연구의 한계점을 고려하여 서비스 회복상황에서 지각된 공정성과 진정성의 역할을 함께 살펴보았다. 이를 통해 인지적 측면의 공정성과 더불어 감정적 측면의 진정성이 내포된 서비스 회복노력의 중요성을 고찰할 수 있는 계기를 마련하였다.

본 연구의 결과를 통해 인지적 판단에 근거한 회복공정성만이 중요한 것이 아니라 서비스 실패 후 회복에서 감정적 측면인 진정성의 조절효과를 살펴봄으로써 진정성이 내포된 회복노력의 중요성을 확인할 수 있었다.

핵심주제어 : 공정성, 진정성, 용서, 회복만족

I. 서 론

많은 기업들이 무결점 서비스의 제공을 목표로 하고 있지만 이를 실현하기에는 어려움이 있다(Mueller et al., 2003). 서비스는 유형적 제품과는 다르다. 이는 사람과 사람간의 상호작용

을 통해서 고객에게 제공되므로 서비스를 창출하고 전달하는 과정에서 다양한 문제가 발생할 수 있다. 기업들이 아무리 고객 지향성을 가지고 높은 품질의 서비스를 제공하기 위해 노력하고, 서비스 실패가 일어나지 않도록 방지하기 위한 노력을 기울인다고 하더라도 서비스 전달

논문접수일: 2013년 09월 13일 수정일: 2013년 12월 03일 게재확정일: 2014년 01월 28일

* 부산대학교 경영학과 교수, msisuh@pusan.ac.kr

** 부산대학교 경영학과 석사, youjin871210@hanmail.net

*** 부산대학교 경영학과 강사(교신저자), trho@pusan.ac.kr

과정에서의 실수와 실패를 완전히 제거할 수는 없다(Kelly and Davis, 1994). 이런 고객의 서비스 실패 경험은 고객으로 하여금 다른 서비스 기업으로 전환하게 하는 부정적 결과를 초래하기도 한다.(Folkes et al., 1987).

서비스 실패가 발생하는 원인의 핵심에는 서비스가 가지는 독특한 특성인 무형성(intangibility), 비분리성(inseparability), 이질성(heterogeneity), 소멸성(perishability)에서 그 원인을 찾을 수 있으며, 이로 인해 서비스실패는 불가피하게 나타나게 된다(Berry, 1985).

서비스실패의 불가피성으로 인해 서비스 전달상황에서 발생하는 모든 문제를 제거할 수는 없지만, 해당 문제들로부터 서비스회복의 필요성과 그 가치를 인식할 필요가 있다(Johnston, 1995). 서비스 기업들이 효과적으로 서비스실패를 관리한다면 고객이 지각한 회복만족을 통해 긍정적인 고객행동으로 이어지고, 긍정적 구전 등을 통한 신규 고객 창출을 가능하게 할 것이다. 서비스 회복만족을 경험한 고객들이 해당 서비스 기업과의 관계를 지속하는 비율은 70% 이상이며(Kelley et al., 1990), 서비스 실패 후 회복에 만족한 고객은 서비스 및 제품에 문제가 없었던 고객보다 더욱 충성도가 높다(Hart et al., 1990). 이처럼 적절한 서비스 회복은 최초의 서비스 접점에서 불만족했던 고객과 지속적인 관계를 형성하는 중요한 요소가 되므로(Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Weun et al., 2004) 서비스 실패에 대한 기업의 회복 노력은 중요하다고 할 수 있다.

이와 같은 중요성 때문에 서비스실패, 회복은 오랫동안 서비스마케팅의 중요한 연구주제로 다루어져 왔으며, 관련연구들이 지속적으로 진행되었다.

지금까지 서비스 실패·회복과 관련된 많은 선행연구에서는 서비스실패로 불만족한 고객의

부정적인 심리적, 행동적 반응을 긍정적으로 변화시킬 수 있는 회복방안의 핵심적인 요소로 인지적 측면의 공정성을 제시하고 있다. 회복공정성의 개념은 서비스 실패를 경험한 고객들은 자신이 투입한 노력과 기업이 제공한 회복노력의 결과를 비교함으로써 교환관계의 공정성을 판단하고 이를 토대로 이후의 행동을 결정한다는 것이다. 이와 같이 지각된 공정성의 결과는 서비스 기업의 회복노력에 대한 고객의 인지적 판단에 근거하고 있다(Goodwind and Ross, 1992; McCollough et al., 2000).

그러나, 기업이 제공하는 서비스 회복노력이 공정하다는 지각 그 자체만으로 서비스실패로 인한 부정적 고객행동을 완화시키는 데에는 한계가 있다. 인간의 행동은 인지적 판단에 의해서만 이루어지는 것이 아니기 때문에 감정적 측면 또한 중요한 대상으로 고려되어야 한다(Cacioppo and Gardner, 1999). 따라서 서비스 회복에 있어 고객의 인지적 판단에 의한 공정성만으로 고객행동을 설명하고자 하는 것은 고객행동에 대한 진정한 이유를 파악하지 못할 가능성이 있다(김상희, 2010, 재인용). 심리학에서는 피해와 상처로 인한 대인관계 갈등상황에서 관계를 회복시킬 수 있는 핵심적인 요소는 회복노력에 대한 인지적 판단이 아니라 회복노력의 진정성과 그에 따른 상대방의 공감과 용서라고 제시하고 있다(Kohlberg, 1976). 이를 기업의 측면에 대입시켜 보면, 기업이 서비스실패를 경험한 고객에게 제공하는 회복노력이 얼마나 진정성이 담긴 것으로 인식되고, 이를 통해 고객이 서비스실패 상황을 얼마나 이해하고 용서하였는가 하는 것이 지속적 관계유지를 위해 더욱 중요하다는 것이다.

최근까지 진행된 서비스 실패·회복 관련 선행연구들의 공통점은 서비스 실패 후 회복노력에 대한 고객의 행동이 인지적 판단과 감정적 판

단이 함께 작용하여 이루어짐에도 불구하고 공정성과 진정성을 개별적으로 다루어 왔다는 점이다. 선행연구들은 회복만족의 방안으로 인지적 측면에서의 공정성(분배, 절차, 상호작용)을 주로 제시했다. 비교적 최근에 진행된 김상희(2010)의 연구에서는 진정성의 중요성을 강조하고 그 효과를 검증해 내었으나, 인지적 측면의 공정성의 측정과 효과분석을 제외하고 감정적 접근을 통한 진정성만을 제시했기 때문에 실질적인 적용에는 다소 한계가 있음을 부인할 수 없다. 현상적으로는 고객이 서비스 실패를 경험하였을 때, 이후 회복노력의 요소로 인지적 측면의 공정성과 심리적 측면의 진정성을 함께 지각하기 때문에, 현상에 대한 폭 넓은 이해를 위해서는 공정성과 진정성의 통합적 접근이 반드시 필요하다. 따라서 본 연구에서는 기존연구의 한계점을 고려하여 서비스 회복상황에서 지각된 공정성과 진정성의 역할을 함께 살펴보고자 한다. 이를 통해 인지적 측면의 공정성과 더불어 심리적 측면의 진정성이 내포된 서비스 회복노력의 중요성을 고찰할 수 있는 계기를 마련하고자 한다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 지각된 공정성이 회복만족과 용서에 미치는 영향을 재검증하고, 이러한 경로 상에서 회복만족의 매개효과를 검증하고자 한다. 인지적인 요인인 공정성이 만족에 영향을 미치게 되고, 이러한 만족은 감정적인 결과라 할 수 있는 용서에 긍정적인 영향을 미치게 되어 서비스 회복을 성공적으로 이끌게 되는데, 이를 선행연구에서는 통합적으로 진행한 바가 없다. 따라서 실제로 인지적인 요인에 의해 나타난 만족이 감정적인 용서로 연결 될 수 있는지에 대한 검증이 이루어질 필요가 있다. 둘째, 서비스 실패 후 회복상황에서 지각된 공정성이 회복만족과 용서에 미치는 영향에, 지각된 진정성의 조절효과를

살펴보고자 한다. 서비스 접점에서 이루어지는 서비스 실패 후 회복과정에서 고객들은 서비스 제공자의 회복노력이 얼마나 공정한가에 대한 판단을 하지만, 추가적으로 그들이 얼마나 진정성 있게 고객을 대하는가도 함께 느끼게 된다. 이 두 변수를 통합적으로 고려하지 않고서는 접점에서의 고객의 인지적, 감정적인 반응이 회복성과에 미치는 영향을 정확하게 논하는데 한계를 가질 것이기에, 이러한 검증은 반드시 필요한 과정이라고 할 수 있다. 이와 같은 연구문제의 해결을 통해 선행연구들에서 통합적으로 다루어지지 못한 부분들에 대한 추가적인 논의와 서비스 접점에서 활용할 수 있는 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 서비스 실패와 회복

많은 연구자들이 서비스 실패의 본질, 유형 및 원인, 책임소재 등에 대해 많은 연구를 해왔지만(Bitner et al. 1990; Hoffman et al., 1995; Keaveney 1995; Lewis and Clarcher 2001; Mueller et al. 2003; Tax et al., 1998), 서비스 실패에 대한 일치된 정의는 아직 내려지지 않고 있다. 이는 서비스가 가지는 여러 가지 특징, 즉 무형성, 비분리성, 이질성, 소멸성 등으로 인해 몇 가지 상황에서 일반적으로 이해되고 해결되는 문제가 아니라는 점에서 일반화된 정의를 내리는데 한계가 있다고 볼 수 있다(이충렬, 2011). 이러한 관점에서 구체적으로 여러 학자들이 제시한 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Parasurman 등(1993)은 서비스 실패를 서비스 성과가 고객이 지각하는 허용범위(zone of

tolerance) 아래로 하락하는 상태라고 정의하였으며, 허용범위는 고객이 원하는 정도의 서비스와 적절하다고 생각하는 정도의 서비스 영역을 말하는 것이다. Bell과 Zemke(1987)는 서비스 실패를 고객의 기대 이하로 심각하게 떨어지는 서비스 결과를 경험하는 것으로 정의하였고, Grönroos(1988)는 서비스 실패를 소비자가 서비스를 구매하거나 소비할 때, 그 서비스가 기대된 성과나 효용을 제공하지 못하는 경우라고 정의하였으며, 이러한 정의가 일반적으로 학자들에 의해 많이 인용되고 있다. 서비스 실패는 기업의 지속적인 성장과 수익성에 매우 중요한 영향을 미치기 때문에 그 중요성이 더욱 크다고 할 수 있다.

성공적인 서비스에 만족한 고객은 재구매를 하며 지속적인 관계를 갖는 반면, 서비스 실패로 인한 불만족은 부정적 구전으로 인해 잠재고객도 잃게 한다. 더구나 불만족한 고객이 자신의 불만족을 해당 기업과의 관계에서 해결하지 못한 채 관계를 끝낼 경우, 다음 구매시 그 기업의 제품과 서비스에 대한 기대에 부정적 영향을 줄 뿐만 아니라 부정적인 경험은 긍정적인 경험보다 더 오래 기억되어 그 영향력은 더욱 커지게 된다(Oliver, 1980).

Johnston(1995)은 서비스 기업이 서비스 실패가 발생하였을 경우, 그에 따른 원인과 관계없이 서비스 회복 노력이 필요하다고 주장하였다. 이와 같이 서비스 실패에 대한 기업의 서비스 회복 노력은 새로운 마케팅 기회와 시장에서의 경쟁우위를 획득할 수 있는 전략적인 메커니즘으로 부각되어 그 역할과 기능에 많은 관심을 가지고 있다(서문식 등, 2005).

서비스 실패상황에서 가장 중요한 것은 고객과의 관계 유지 또는 강화를 통하여 서비스 실패를 효율적으로 회복하는 것이다(김용한, 배무연, 2005). 서비스 회복에 대해 여러 학자들이

제시한 정의를 살펴보면, Grönroos(1988)는 서비스 회복을 서비스 실패에 대하여 서비스 조직이 행하는 행동으로 정의하였으며, Kelley와 Davis(1993)는 서비스 기업들이 모든 서비스 실패를 통제할 수는 없지만 일단 서비스 실패가 발생할 경우 이를 효과적으로 대처하려고 하는 경향이 있는데, 이러한 기업들이 서비스 실패를 조정하려고 하는 과정을 '서비스 회복'으로 정의하고 있다. 또한 Bell과 Zemke(1990)는 제공된 서비스 혹은 제품이 고객의 기대에 부응하지 못하여 불만족 하는 고객들을 만족한 상태로 되돌리는 일련의 과정으로 정의하였는데, 결국 서비스 회복은 서비스 실패를 통해 학습하고 고객들의 입장에서 서비스 기업의 신뢰를 높이기 위한 노력(McCollough et al., 2000)으로 볼 수 있을 것이다.

이러한 서비스 회복은 불평처리(complaint management)보다 훨씬 더 폭넓은 개념이다(Smith et al, 1999). 불평처리는 서비스 실패에 의해 야기된 고객 불평에 근거하는 것이지만 실제로 대부분의 불만 고객은 불평하기를 꺼려한다(Andreasen and Best, 1977; Singh, 1990). 반면 서비스 회복은 고객이 불평하기 전에, 또는 서비스 접점에 대해 불만족하기 전에 문제를 해결해주는 것으로(Lewis, 2001), 서비스 실패가 발생하였으나 고객들이 불평하지 않는 상황까지 포함하는 개념이다.

서비스 실패에 대한 회복은 서비스 기업의 노력 여하에 따라 기업과 고객 간의 관계를 더욱 돈독하게 하기도 하고 기존의 서비스 문제를 더욱 악화시키기도 한다(Hoffman et al., 1995; Smith et al., 1999). 그러므로 서비스 회복이 효과적이지 못하면 이미 불만족한 고객을 또 다시 불만족하게 하는 부정적인 결과를 가져올 수도 있는 반면, 서비스 회복을 통해 좋은 서비스를 제공함으로써 불만족한 고객을 감동

시키고 재구매 의도를 형성하게 하거나, 나아가 기업에 충성적인 고객으로 전환할 수 있게 하기도 한다.

일반적으로 서비스 회복의 구성은 학자들마다 다른 용어로 표현하고 있지만, 결과적 차원과 과정적 차원의 두 영역으로 나눌 수 있다. Grönroos(1983)는 기술적(technical) 영역과 기능적(functional)으로 서비스 회복을 분류하였고, Berry 등(1985)은 결과적 영역과 과정적 영역으로, 그리고 Lahtinen과 Lahtinen(1982)은 서비스 품질 차원에 대한 연구에서 실제적(physical) 영역과 상호적(interactive) 영역으로 구분하고 있다. 이러한 용어들은 서비스 회복의 두 영역을 표현한 것으로 전자는 서비스 회복의 과정에서 '무엇을 제공 받았는가' 하는 최종결과를 의미하고, 후자는 '어떻게 받았는가' 하는 방법을 의미한다. 서비스 마케팅 학자들은 서비스 회복의 과정적인 영역을 결과적인 영역 못지않게 매우 중시하고 있다.

서비스 회복을 심리적 회복과 물질적 회복의 두 가지 유형으로 나누어 볼 수도 있다 (Schweikhart et al., 1993). 심리적인 회복은 고객의 요구에 관심을 표명함으로써 상황을 해결하려는 직접적인 시도이다. 모든 경우에 있어서 심리적인 회복은 두 가지가 있을 수 있는데, 사과(apologizing)와 공감(empathizing)으로, 이 두 가지는 간단하고 비용이 들지 않지만, 함께 사용되었을 때 강력한 효과를 낸다. 그러나 부적절하게 사용된다면 오히려 부정적인 느낌을 강화시킬 수도 있다. 물질적 회복의 의도는 서비스 실패로 야기된 금전적 손실과 불편함에 대한 조치이며 나아가 회복 수단으로써 제공된 것이 고객의 기대 수준을 넘었을 때 창출될 수 있는 가치를 획득하는 것이다(Bell and Ridge, 1992; Hoffman et al., 1995).

서비스 기업에 있어서 가장 중요한 기업 활

동 중 하나는 현재 고객들과의 관계를 지속적으로 유지하고 강화하는 것이다. 그러나 서비스는 물적 제품과는 달리 사람과 사람간의 상호작용을 통하여 창출되고 제공되므로, 서비스를 전달하는 과정에서 다양한 문제가 발생한다. 서비스 기업은 이러한 문제점들에 대해 신속하고 효과적으로 처리하고, 서비스 실패로 인한 고객의 부정적 행동을 최소화시키고, 고객 만족과 충성도를 유지하기 위해 서비스 회복 노력을 해야 한다. 서비스 실패에 대한 회복노력은 고객 불만을 고객만족으로 전환시키는 성공적인 도구로써 서비스 마케팅 문헌들 역시 서비스 접점에서 고객만족, 고객유지, 서비스 재구매 의도 혹은 호의적 구매의도와 관련해서 서비스 실패에 대한 회복의 중요성을 강조하고 있다 (Hart et al., 1990; Zeithaml et al., 1996).

결론적으로 서비스 회복노력은 서비스 실패가 발생한 이후의 불만족한 고객을 관리하는데 있어서 사용될 수 있는 유용한 도구이다. 이러한 이유로 서비스 조직의 회복노력은 고객 만족의 핵심적 요소로 장기적으로 고객과의 우호적인 관계를 형성하고, 불만족한 고객을 만족시키기 위한 기회로 보아야 할 것이다(Berry and Parasuraman, 1991). 따라서 서비스 실패는 불가피할지라도 불만족한 고객을 만족고객으로 전환하는 것은 가능하며, 서비스 기업의 효과적 서비스 회복전략은 지속적으로 그 관심의 대상이 되어야 한다.

2. 지각된 공정성

공정성 이론(justice theory)은 서비스 실패를 경험한 고객들은 자신이 투입한 노력과 기업이 제공한 회복노력의 결과를 비교함으로써 교환관계의 공정성을 판단하고 이를 토대로 행동을 결정한다는 것이다. 이와 같이 공정성은 기업의

회복노력에 대한 고객의 인지적 판단에 근거하고 있다(Goodwind and Ross, 1992; McCollough et al., 2000).

서비스 마케팅 측면에서도 공정성이론은 많은 부분에서 적용되어 왔는데, Adams (1963)의 공정성 이론은 기업과 고객 간의 서비스 회복에 대한 평가의 상관관계를 설명하는데 공정성이론은 유용한 이론으로 증명되고 있다(Walster et al., 1978). 이는 서비스 전달과정에서 자신이 투입한 노력(금전, 시간, 노력 등)과 기업이 제공한 산출(보상, 만족)의 균형을 맞추고자 하는 것을 의미한다. 이와 같이 공정성 이론은 어떤 목적을 위하여 투자한 것과 보상받은 것에 대한 가중치를 비교하는 인지적 과정에 초점을 두고, 자신의 투입과 산출의 비율을 동일한 조건하에 있는 준거대상과 비교를 통하여 이루어진다.

이러한 서비스 회복 공정성에 대한 고객의 지각은 서비스 실패가 발생된 원인과 서비스 실패의 심각성, 서비스 종업원과 서비스 기업의 대응 절차 등에 따라서 달리 나타날 수 있다.

일반적으로 공정성의 개념은 3가지 하위요소 즉, 분배공정성(distributive justice), 절차공정성(procedural justice), 상호작용공정성(interactional justice)등으로 구분하고 있는데(Tax et al. 1998; Smith et al. 1999), 특히 Clemmer 와 Schneider(1996) 연구 이후, 공정성에 대한 지각에 있어 소비자들은 3가지 차원에서 서비스 기업의 회복노력 평가한다고 결론을 내리고 있다. 즉, 분배적 공정성은 결과의 인지적 공정성에 초점을 두고 있으며, 절차적 공정성은 해당 결과에서 발생하는 정책이나 절차의 공정성을 반영하고, 상호작용적 공정성은 갈등해결 과정에서 개인적 경험에 대한 대인처우에 초점을 둔다.

3. 지각된 진정성

최근 사회 다양한 분야에서 진정성(authenticity)은 중요한 화두로 떠오르고 있으며, 특히 마케팅 분야에 있어 진정성은 매우 가치 있고 중요하게 인식되고 있는 요소 중 하나이다.

그러나 진정성은 정적인 것이 아니라 계속해서 변형되고 유지되는 연속적인 특성을 가지고 있어 일반화된 정의를 내리는데 한계가 있다(Dickinson, 2006). 이러한 관점에서 구체적으로 여러 학자들이 제시한 정의를 살펴보면, Harter(2002)는 진정성을 자신의 가치, 생각, 감정, 신념을 가지고 자신의 내면상태와 표면적인 행동을 일치시키는 것이라고 정의하고 있다.

이에는 자기인식과(self-awareness)과 자기조절(self-regulation)이라는 두 가지 요소가 포함된다고 주장하였다. 자기인식은 자신의 현재 상태를 파악하는 것으로 목표, 믿음, 감정, 가치관 등을 인식하는 것과 관련되고(Gardner et al., 2005), 자기조절은 실제 이루어야 할 결과와 현재 상태를 비교하고 만약 불일치할 경우 이를 해소하기 위해 특정한 노력을 하는 것을 의미한다(Stajkovic and Luthans, 1998). 또한 진정성과 관련하여 최근 가장 활발한 논의를 펼치고 있는 Gillmore 와 Pine(2007)은 진정성을 ‘옳음’과 ‘그림’에 관한 것이라고 정의했고, Snyder(1979)는 진정성은 진정한 자아 그 자체를 의미하며 비진정성은 타인과의 관계에서 진정한 자아를 숨기고 거짓된 행동을 보여주는 것과 관련된다고 정의하였다. Beverland(2005)는 진정성을 상업적 동기에 기초하기보다 소비자의 영원한 가치를 지향하는 것이라 정의하였고, 이러한 정의가 일반적으로 학자들에 의해 많이 인용되고 있다. 본 연구에서는 김상희(2010)의 선행연구를 바탕으로 진정성을 꾸며진

행동이 아니며, 내면과 표면이 다른 것이 아니라 자신의 표면적인 행동과 내면을 일치시키는 것(Gilmore and Pine, 2007)으로 정의하고자 한다.

최근 마케팅 관점에서, 현란함보다는 묵묵히 진정한 가치를 추구하는 기업이 사랑받으면서 진정성이 주목받고 있다. 이에 따라 많은 선행 연구들은 서비스접점에서 서비스제공자의 진정성에 대한 연구의 필요성을 강조하면서 현란함보다는 진정성을 가진 서비스를 제공하는 것은 매우 중요하다고 언급하고 있다. 이는 제품의 기술, 품질, 심지어 서비스까지 차별화하기 힘든 오늘날에 있어 기업이 지속적으로 차별화된 경쟁력을 갖추기 위해 필요한 것이 바로 진정성에 대한 소비자 욕구의 충족이기 때문이다(Gilmore and Pine, 2007). 특히 서비스접점에서 서비스제공자의 진정성은 고객의 긍정적 반응, 고객만족, 서비스 품질에 큰 영향을 미칠 가능성이 높다(Hochschild, 1983). 이러한 진정성의 중요성은 서비스접점에서만 해당되는 것이 아니라, 서비스 실패 시 회복노력과정에서도 매우 중요한 요소이다. 서비스실패 시 기업들은 회복 노력을 통해 불만족한 고객을 실패 그 이전의 상태로 만들기 위해 노력한다. 하지만 고객의 입장에서 서비스 실패로 인한 불쾌한 경험은 좀처럼 사라지지 않는다. 김상희(2010)의 연구에서는 이러한 경우 단순히 서비스회복노력 그 자체가 중요한 것이 아니라 회복노력의 진정성이 중요하다는 것을 강조하였으며 이는 서비스 회복노력에 대한 고객의 만족에 영향을 미친다고 실증한 바 있다. 즉 고객이 기업의 회복노력에서 어느 정도의 진정성을 인식하느냐가 중요하다고 볼 수 있다. 보다 이전에 Thomson (1976)은 상대방이 불쾌한 상황일 때 꾸며진 동정은 아무것도 하지 않았을 때 보다 상대방을 더 불쾌하게 할 수 있다고 제시하면서 진정성

의 중요성을 강조하였다. 이미 오래 전부터 진정성은 주목을 받아왔으나 상대적으로 서비스 마케팅 연구에서 많이 다루어지지 않고 있는 편이다.

고객이 지각하는 회복공정성 중 상호작용공정성은 분배공정성이나 절차공정성보다 상대적으로 인적인 측면이 많이 내포되어 있는 공정성이라는 점에서 진정성과의 비교가 필요하다.

상호작용공정성은 타인을 의식하고 타인의 비위를 맞추기 위해 또는 타인으로부터 받을 불이익을 회피하기 위하여 행동하는 외부 혹은 상황 의존적 행동이다(김상희, 2010). 따라서 이러한 행동이 진정성을 담고 있다고 보기는 어렵다. 상호작용공정성은 회복과정에서 고객에게 어떠한 심리적 혜택을 제공할 것인가에 중점을 두고 있고, 고객이 이를 어떻게 느낄지에 대한 고려는 상대적으로 부족하다. 따라서 진정성에 그 기반을 두고 있다고 볼 수 없다. 이는 타인이 원하는 것을 하고자 하며 타인이 듣고자 하는 것을 말하면서 자신의 의도 및 생각을 숨기는 것과 관련된다(Chan et al., 2005). 즉, 상호작용공정성은 상대방에게 서비스 제공자 그 자신이 어떻게 보이는가에 집중함으로 자신의 내면과 일치된 표면행동이 아닌 형식적 측면을 강조한다. 그러나 진정성은 형식적 측면이 아닌 내면상태와 표면행동이 일치하는 감정의 자연스러운 전달을 강조한다. 상호작용공정성과 진정성은 유사해 보이기는 하나 그 내부를 살펴보면 상당히 다른 개념이라는 것을 이해할 수 있다.

4. 회복만족

서비스 회복노력의 최종목표는 실패한 서비스에 대한 고객의 만족수준을 회복하고 이를 통해 고객과의 거래관계 유지 및 장기적인 파

트너십 관계를 구축하는 것이다(Miller et al., 2000). 서비스회복노력을 통한 불만족한 고객의 효과적인 관리는 전반적인 서비스 만족에 긍정적인 영향을 미치고, 재구매의도와 긍정적 행동을 유도한다.

Oliver와 Swan(1989)은 회복만족을 고객이 서비스 회복 전 기대와 서비스 회복 후 실제 성과 사이의 비교를 통하여 고객이 평가하는 2차적 만족이라고 정의하였다. 주로 회복만족은 공정성, 귀인, 기대불일치, 지각된 성과 등의 이론 하에서 연구되어 왔다. 즉, 고객은 자신의 기대와 실제 성과를 비교하여 성과가 기대와 일치하거나 초과할 경우, 만족을 느끼게 되고, 기대했던 성과보다 낮으면 부정적으로 불일치하여 불만족을 느끼게 된다. 여기서 고객만족과의 개념적인 차이를 살펴볼 필요가 있는데, 고객만족은 제품이나 혹은 서비스를 경험하거나 그 결과에 대한 개인의 주관적인 평가를 의미한다. 결과적으로 고객만족은 서비스 품질에 대한 누적적인 평가로 형성되고, 특정 거래에서 측정되는 것이 아니라 전체적인 판단에 의해 발생하게 된다는 점에서 차이가 있다(Bitner, 1990; Parasuraman et al., 1988).

Zemke와 Bell(1990)은 '회복'에 대해 고객기대에 부응하는 것으로 실패한 기업이 상처받은 고객을 만족상태로 되돌리는 과정으로 설명하고 있는데, 적절한 서비스 회복은 서비스 품질에 대한 고객 지각을 개선하고 고객만족을 강화시키기 때문에 매우 중요하고 주장하였다(Smith et al., 1999). 이를 뒷받침하는 선행연구로 Bitner 등(1990, 1994)에 의하면, 두 가지 개념을 밝히고 있는데, 먼저 불만족을 야기하는 것은 단지 서비스 실패 자체라기보다는 오히려 실패를 회복하는데 있어서 서비스제공자의 비호의적인 반응이며, 두 번째로는 서비스 실패로 인해 중요사건들이 발생하더라도 회복노력 과

정에서 회복이 이루어질 경우, 높은 고객만족을 이끌 수 있다는 것을 증명하였다.

한편, 회복만족은 회복 패러독스 관점에서도 접근할 수 있는데 처음부터 실패 없이 약속된 성과나 효용을 제공하는 것보다 서비스 실패 시 효과적인 회복노력으로 인해 오히려 고객과 서비스제공자간의 긍정적인 관계가 형성되는 역설적인 상황이 발생할 수 있다는 점이다(Kelley et al., 1993; McCollough and Bharadwaj, 1992). Goodwin과 Ross(1992)의 연구에 의하면, 불평처리(2차적 만족) 이후의 만족수준이 오히려 이전의 만족수준보다 더 높게 나타난다는 주장도 이를 잘 뒷받침하고 있다. 따라서 제대로 된 서비스 회복은 고객의 만족을 증가시키고, 고객과의 관계를 다시 재조정되며, 고객의 전환 행동이나 이탈을 방지하는 등의 중요한 역할도 가능하게 된다(Hart et al., 1990).

5. 용서

용서(forgiveness)에 관한 논의는 역사, 종교, 철학, 심리학 등에서 오래 지속되어 왔다. 용서는 한 분야의 접근만으로 포괄적으로 이해할 수 없을 만큼 복잡하고 인간생활의 전반에 걸쳐 나타나는 개념이기 때문에, 용서가 무엇인가를 정의하는 것은 쉽지 않은 일이다(김광수, 1999).

1980년대 이후부터 심리학적 관점에서 용서에 대한 논의들이 진행되어왔고, 최근 인간의 심리적 건강증진과 내면에 관심이 증가하면서 활발하게 연구되고 있다. 이러한 관점에서 구체적으로 여러 학자들이 용서에 대해 제시한 정의를 살펴보면, 용서를 보복행동의 포기로서 정의하기도 하고(Heider, 1958) 개인의 행복을 위해 부정적인 감정과 생각을 극복하려는 시중한 노

력으로 정의하기도 한다(Maltby et al., 2011). 또한 용서는 관계를 해치는 반응을 멈추고 자신에게 잘못된 행위를 했던 대상에 대해 건설적으로 행동하도록 하는 동기 상의 전환으로도 정의한다(McCullough et al. 1997).

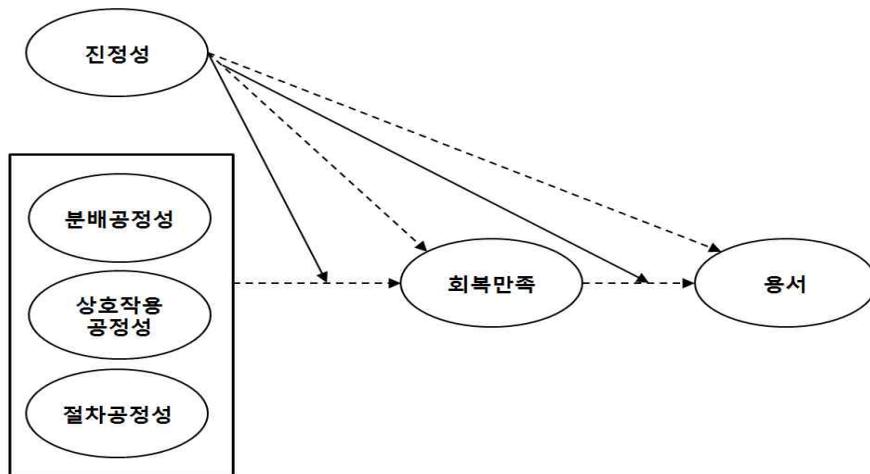
용서는 긍정적인 변화를 수반한다(Strong, 1976; Fitzgibbons, 1986; hope, 1987; Brandsma, 1982; Cotroneo, 1982). 용서는 인지적, 정서적, 행동적 화를 수반하는데, 상처로 인한 부정적인 생각과 감정, 행동이 긍정적인 생각, 감정, 행동으로 변화하는 것을 의미한다. 상대방에 대한 적대적인 감정이 호의적으로 변화하고, 상대방에게 복수하고자 했던 마음을 철회하고 긍정적으로 행동하는 것이다(전세훈, 2007). 즉 피해자와 가해자의 관계회복에 있어 매우 중요한 것이 바로 용서이다. 용서는 서비스회복노력에 있어서도 유사하게 적용될 수 있는 중요한 요소이다. 서비스실패에 대한 고객의 용서는 서비스 실패를 경험했다고 하더라도 재방문의도를 높이고 부정적 구전의도를 감소시킬 수 있다. 김상희(2010)는 고객의 긍정적 행동을 이끄는 핵심적인 요소는 부정적 상태의 일시적 억제

아닌 근본적 완화라고 용서의 중요성을 강조하고 있다. 진정한 고객용서를 얻을 수 있는 서비스회복노력이 무엇보다 중요함을 강조하고 있는 것이다.

Ⅲ. 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

본 연구는 서비스 회복과정에서 지각된 공정성과 진정성이 용서와 회복만족에 미치는 영향 및 지각된 진정성의 조절적 역할을 살펴보고자 한다. 본 연구는 이러한 연구를 실행하기 위하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시한다. 점선으로 표시된 경로는 진정성의 주효과를 다룬 과거 선행연구(김상희, 2010)에서 검증된 경로이며, 실선으로 표시된 경로가 본 연구에서 중점적으로 살펴 볼 경로이다. 해당 경로에 대한 검증을 실시함으로써 선행연구에서 다루지 않았던 추가적인 이슈에 대한 논의가 가능할 것으로 기대한다.



※ ---- 선행연구에서 이미 검토된 경로 / → 본 연구에서 살펴 볼 경로

<그림 1> 연구모형

2. 연구가설

그동안 서비스회복에 관한 많은 선행연구들은 서비스 회복방안의 핵심적인 요소로 공정성에 집중하였다. 서비스 회복에 대한 고객의 공정성 지각 정도가 높을수록 회복만족의 수준이 높아진다는 주장은 다수의 선행연구에서 확인되었으며(Smith et al., 1999; Tax et al., 1998; Weun et al., 2004), 대부분의 연구자들이 이에 동의하고 있다.

이후 감정, 정서적인 부분들에 대한 재조명이 이루어지면서 소비자 행동분야에서 마케팅 자극에 대한 고객의 반응이 감정적 동기에서 이루어지는 경향이 있다는 사실이 제기되고 있다. 만족, 태도, 행동의도 등에 영향을 미치는 주요 원인으로 고객의 감정적 반응에 대한 다양한 연구가 진행되었다(Richins 1997; Oliver, 1993, 1997; Westbrook and Oliver, 1991). 서비스 마케팅 분야에서도 서비스회복노력의 요소로 진정성이 제시되었다. 진정성은 자신의 내부에서 시작되며 감정이 자연스럽게 상대방에게 전달되는 것에 중점을 둔다. 따라서 상대방은 물질적 이익을 획득한 것은 아니지만 전달자의 긍정적 내면성을 확인할 수 있으며 이를 통해 만족을 경험한다. 즉 기업이 고객 자신을 위해 진정한 노력을 하고 있다는 고객인식은 회복에 대한 만족을 증대시킬 수 있으며, Grandey 등(2005)도 진정성을 통해 고객만족은 더 높아질 수 있다고 제시하였다. 이러한 진정성은 서비스 기업의 회복노력에도 적용 되는데, 회복노력에 대한 진정성은 용서와 회복만족에 영향을 미친다는 것이 김상희(2010)에 의해 검증된 바 있다. 이와 같이, 서비스회복과정에서 공정성이 다소 부족한 것으로 인지하더라도, 서비스 제공자가 서비스 회복의 순간에 보이는 내면적 진실성을 통해 서비스실패가 발생할 수밖에 없었던 상황

을 고객이 이해하게 된다면 긍정적인 심리상태로 변화될 수도 있으며, 이는 서비스실패 기업을 공격하기보다 수용해 주는 허용적인 분위기를 조성해 갈등을 완화시키고 호의적인 평가로 이어질 수 있다.

소비자 행동에 관한 많은 연구들은 불평행동을 유발하는 불만족의 경우 인지적 차원에서 나타난 결과라고 보아왔었다(Oliver, 1980). 그러나 Westbrook(1987)에 의해 소비자의 만족/불만족은 인지적인 반응뿐만 아니라 감정적인 반응에 의해서도 유발될 수 있음이 제기되었다. 특히 소비자의 만족/불만족은 인지적 반응뿐만 아니라 감정적 반응이 함께 작용하여 나타난다는 주장도 제기되었다(Oliver 1993; 1997). 이는 본 연구에서 언급하고 있는 서비스 접점에서의 회복만족과 관련해서도 유사선상에서 논의될 수 있다. 즉 소비자가 경험한 서비스 실패 이후의 서비스 제공자의 회복노력에 대한 소비자의 느낌에도 인지적 요소와 감정적 요소가 함께 영향을 줄 수 있다는 것이다. 선행연구의 주장과 같이 소비자가 경험한 서비스 실패 상황에서는 인지적인 요소와 부정적 감정 요소가 동시에 작용하고 있다고 보는 것이 타당하다.

소비자의 행동은 인지적 요소와 감정적 요소의 복합적인 결과물인데, 인지적 요소가 선행요인이 될 수 있으며 이로 인해 감정적 요소가 영향을 받을 수 있다. 또한 인지적 요소와 감정적 요소가 별개로 발생하여 복합된 뒤 소비자의 행동으로 나타날 수도 있다(Frijda, 1993; Parkinson et al., 1992). 그렇다면 소비자는 인지와 감정이라는 두 요소가 별개로 소비자 행동요소에 영향을 주기도 하고 인지가 선행된 후 감정이 완성되어 행동에 영향을 주기도 한다고 볼 수 있다. 그런데 감정적 요소가 인지적 요소보다 소비자의 행동에 더 크게 영향을 준다는 선행 연구에 따른다면 재구매의도와 같은

소비자 행동은 감정적 반응의 회복 없이는 매우 미미할 것이며 인지적 평가의 회복이 단독으로 이러한 재구매의도와 같은 소비자 행동의 회복에 주는 영향은 미미할 것이다. 즉, 재구매의도와 같은 걸음으로 보이는 소비자 행동은 감정적 반응의 회복 없이는 거의 불가능할 수 있거나 매우 미미할 수 있다는 것이다.

따라서 본 연구에서는 인지와 정서는 별개의 독립적 시스템이며 소비자의 행동에 감정적 요소가 인지적 요소보다 크게 영향을 미친다 (Zajonc and Markus, 1982)는 주장과 인지반응이 선행되고 감정적 반응이 후행한다는 주장 (Frijda, 1993 Parkinson et al., 1992) 중 후자에 무게중심을 두고 가설을 설정하였다. 서비스 회복 과정에서 필수적으로 제공되는 것이 다양한 회복 노력들이고 그 결과로 나타나는 것이 이에 대한 공정성 지각이며, 이를 감정적으로 어떻게 받아들일지나에 따라서 서비스 제공자의 회복노력 성과는 차이를 나타낼 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 인지적 자극과 감정적 자극에 대해 뇌의 관장 부위가 다르게 반응하는 것으로 나타나는 최근의 뉴로마케팅 관점의 접근법에 비추어볼 때, 서비스 회복을 실시할 때는 두 영역을 동시에 자극할 수 있어야 한다는 것이다. 특히 감정적인 부분에 대한 보상이 더 많이 이루어져야 한다고 볼 수 있으며, 뿐만 아니라 서비스 고객이 인지적으로는 이해하고 서비스 회복노력에 만족할 수 있으나 이후의 감정적인 회복이 정상적으로 이루어지지 않는다면 잠재적으로 서비스 기업에 있어서는 리스크로 작용하게 될 수도 있다. 잠재적 불평, 이탈 등의 결과로 나타날 수도 있는 것이다.

따라서 서비스 회복 상황에서, 인지적 요소라고 할 수 있는 고객의 지각된 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 회복만족에 미치는 영향과 이러한 회복만족이 용서에 미치는 영향

은 감정적인 요소인 지각된 진정성에 따라 차이가 날 수 있다고 추론하고, 이를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1** : 분배공정성이 회복만족에 미치는 영향은 지각된 진정성이 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.
- H2** : 상호작용공정성이 회복만족에 미치는 영향은 지각된 진정성이 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.
- H3** : 절차공정성이 회복만족에 미치는 영향은 지각된 진정성이 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.
- H4** : 회복만족이 용서에 미치는 영향은 지각된 진정성이 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.

IV. 연구방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

서비스 회복의 분배공정성은 ‘서비스 실패에 대해 서비스 기업이 제공하는 보상이 기대하는 것과 일치한다고 고객이 지각하는 정도’로 정의하고, Blodgett 등(1997), Tax 등(1998)과 Smith 등(1999)이 사용한 척도 중 본 연구에 맞게 수정·보완하였다. 측정항목으로는 보상에 대한 결과 만족, 보상정도의 공정성, 보상정도의 적절성, 기대한 바의 획득 등 4개 항목을 측정하였고, 서비스 회복의 절차공정성은 ‘서비스 실패의 해결과정에서 그 처리절차가 공정했다고 고객이 지각하는 정도’로 정의하고, Clemmer(1993)의 선행연구에서 개발한 서비스 공정성 설문항목과 Blodgett 등(1997)과 Tax 등(1998)이 사용한 척도의 일부를 본 연구에 맞게 수정·보완

하였다. 측정항목으로는 서비스 실패에 대한 반응성, 신속한 처리여부, 불평처리 방식의 적절성, 문제처리 절차의 적절성 등 4개 항목을 사용하였다. 서비스 회복의 상호작용공정성은 '서비스 실패의 해결과정에서 서비스제공자의 태도가 공정했다고 고객이 지각하는 정도'로 정의하였으며, 이를 측정하기 위해 Smith 등(1999)과 Mattila(2001)의 연구에서 사용한 척도를 본 연구에 맞게 재구성하였으며, 서비스 실패에 대한 사과, 불만사항에 대한 관심, 공손함, 최선의 노력 등 4개 항목을 측정하였다. 고객의 지각된 진정성은 회복노력에 대한 고객의 지각된 진정성과 관련된 것으로 기업 혹은 판매원로부터 서비스회복을 제공받고 난 후 회복노력에 대한 진정성의 정도를 측정하였다. 본 연구에서는 진정성을 '꾸며진 행동이 아니며(Price et al., 1995) 내면과 표면이 다른 것이 아니라 자신의 표면적인 행동과 내면을 일치시키는 것(Gilmore and Pine, 2007)'으로 정의하고 이를 측정하기 위해 김상희(2010)가 사용한 척도를 사용하였으며, 서비스 회복노력에 대한 진정성, 진심에서 우러나온 서비스 회복노력, 내면에서 우러나는 회복 노력, 회복노력의 인간성 등 4개 항목을 사용하여 측정하였다. 용서는 '서비스회복과정에서 기업의 서비스실패에 대한 부정적인 심리적 상태의 극복 및 완화'로 정의하였으며, 이는 기업으로부터 서비스회복을 제공받고 난 후 기업의 서비스실패에 대한 고객의 용서정도를 의미하는데, 이를 측정하기 위해 전세훈(2007)과 박주영(2010)의 연구에서 사용한 척도를 본 연구의 목적에 맞게 재구성하였으며, 서비스 실패의 용서, 서비스 실패의 불가피한 상황, 서비스실패의 이해 등 4개 항목을 사용하였다. 회복만족은 고객이 서비스 실패 이후 회복과정에서 이전의 기대와 실제 성과간의 비교를 통해 인지되는 2차 만족을 의미하는데, 본 연구에서는 회복만족

을 '고객이 서비스 회복 전 기대와 서비스 회복 후 실제 성과간의 비교를 통해 만족하는 정도'로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Oliver와 Swan(1989)의 만족/불만족을 구성개념으로 하는 척도와 Westbrook(1980)의 척도를 본 연구에 맞게 재구성하여 이전의 불만처리 과정의 만족, 문제해결 과정의 만족, 문제해결 결과의 만족, 불평처리 과정의 불만족 등 4개 항목을 사용하였다. 모든 설문항목은 리커트형 7점 척도로 측정하였다.

2. 표본의 선정 및 조사방법

본 연구는 서비스 회복 과정에서 지각된 진정성의 조절효과를 검증하기 위한 연구로서 부산·경남지역 대학(원)생을 대상으로 선정하여 조사를 실시하였다. 조사기간은 2013년 4월 17일부터 24일까지 1주간 실시하였다. 본 연구의 자료 수집은 20대를 중심으로 하였으며 그 중 최근 패밀리레스토랑을 이용한 경험이 있는 고객을 대상으로 설문을 실시하였다. 패밀리레스토랑은 비교적 고객과 서비스 제공자의 대면접촉률이 높고, 많은 소비자들이 서비스 실패를 경험하게 되는 서비스 유형으로 알려져 있기에 본 연구의 대상으로 선정하였다. 총 200부의 설문지가 배포되고 193부의 설문이 회수되었으나 이 중 결측값이 많거나 일관성 및 성실성이 떨어진다고 판단되는 9부를 제외한 184부의 설문지에 대해 자료 분석을 실시하였다.

먼저 이용했던 패밀리레스토랑 서비스의 종류를 체크한 후, 그 서비스에서의 경험에 대해 회상하여 설문에 응할 것을 요구하였다. 우선, 서비스 실패에 개념에 대해서 간단하게 소개를 한 후, 본인의 경험을 다시금 회상하기를 요구하였다. 이후 서비스 실패의 심각성, 해당 실패

에 대한 회복노력에 대한 문항에 응답하도록 하였으며 공정성, 만족도 등에 대해 순차적으로 응답하도록 하였다. 마지막으로 응답자의 기본적인 인구통계적 사항들에 대한 설문을 실시하고 응답이 끝난 참가자는 소정의 사은품을 지급받고 조사장에서 퇴장하였다. 응답자의 성별을 보면 남 54.3%, 여 45.7%로 남성의 응답 비율이 여성보다 다소 높았으며, 연령은 21~25세가 58.1%를 차지하였다. 학력은 대학 졸(재학중)이 87.5%로 가장 많았으며 소득은 50만원 미만이 73.9%로 가장 높은 비율을 차지하였다. 이용 빈도에 대한 설문에서는 분기 1회와 2개월 1회가 28.8%로 가장 높게 나타났다. 모형에 대한 적합성 분석과 가설검증에 앞서 연구 모형의 이론적 개념들을 측정하는데 활용한 측정변수의 타당성 검증과 신뢰성 평가가 선행되어야 하므로 이를 위해 측정변수의 확인적 요인 분석 그리고 Cronbach's α , AVE, CR 계수 등을 이용한 신뢰성 분석을 수행하여 측정모형의 타당성과 신뢰성을 확보하였으며 가설 검증을 위해 PLS(Partial Least Squares: 부분최소자승법)를 사용하였다. PLS는 최근 마케팅 분야에서 많이 활용되고 있으며, 이론적으로 빈약한 배경에서 예측을 목적으로 할 경우에 적합한 방법으로 알려져 있다(Fornell and Robinson 1983; Reinartz et al., 2004; Henning-Thurau et al., 2006; Yi and Gong, 2008; 2009),

V. 연구방법

1. 측정모형 분석

PLS 연구에서의 측정모형 분석은 (1) 개별

측정항목의 신뢰성(item reliability), (2) 내적 일관성(internal consistency) 확인을 위한 수렴타당성(convergent validity), 그리고 (3) 구성개념간의 판별타당성(discriminant validity)에 대한 확인으로 구성된다(Chin, 1998; Fornell and Larker, 1981). Hulland(1999)는 PLS와 관련된 선행연구를 토대로 이러한 세 가지 신뢰성과 타당성 분석의 중요성을 확인한 바 있다.

첫째, 개별 측정항목의 신뢰성과 수렴타당성은 측정항목의 적재값으로 확인할 수 있다(Henseler et al., 2009; Hulland, 1999). 개별 측정항목과 관련변수의 공유된 분산이 오차분산보다 크기 위해서는 측정항목에 0.7이상의 적재값이 요구된다. 측정항목들에 대한 적재값은 <표 1>에서 보는 바와 같이 모두 0.7을 상회하고 있어 개별 측정항목에 대한 신뢰성은 있는 것으로 판단된다. 이 과정을 통해 요인 적재에 문제가 있었던 1개 문항(만족4)을 제거하여 변수를 정제하였다. 둘째, 내적 일관성을 측정하기 위한 기준은 합성신뢰도(Composite Reliability)와 평균분산추출(Average Variance Extracted) 값을 사용하여 판단할 수 있다(Nunnally, 1978; Henseler et al., 2009). 개념 신뢰성을 확인하기 위해서는 CR이 0.7이상(Nunnally, 1978), AVE가 0.5이상(Fornell and Larker, 1981)이어야 한다. 본 연구에서 사용된 구성개념들은 모두 0.7이상의 CR값과 0.5이상의 AVE값을 나타내고 있어 내적일관성이 있다고 말할 수 있다. <Table 2>는 개별 구성개념들의 다양한 신뢰도 값을 나타내주고 있다.

셋째, 판별타당성을 측정하기 위해서는 측정항목의 적재값과 다른 관련 변수들에 대한 교차적재값(cross-loadings)을 살펴볼 수 있고, AVE의 제곱근과 다른 변수와의 상관계수 값을 확인하면 된다. 측정항목에 대한 적재값이 교차적재값보다 크면서 0.7이상이면 다른 요인과 구

별이 된다고 말할 수 있으며(Hulland, 1999), 개별 구성개념의 AVE 제공근값이 다른 구성개념과의 상관계수보다 크면 역시 판별타당성이 있다고 말할 수 있다(Chin, 1998). 본 연구에서는 <표 8>에 제시된 것처럼 측정항목의 개별 구성

개념에 대한 적재값이 교차적재값보다 크게 나타나고 있어 문제가 없어 보이며, <표 2>에서 보는 것처럼 AVE 제공근값이 다른 구성개념과의 상관계수보다 크게 나타나 판별타당성 기준을 충족하는 것으로 나타나고 있다.

<표 1> 수렴타당성(크로스로딩)

	분배 공정성	상호작용 공정성	용서	절차 공정성	회복만족
만족1	0.549	0.534	0.577	0.656	0.942
만족2	0.559	0.525	0.522	0.663	0.935
만족3	0.549	0.499	0.540	0.646	0.910
분배1	0.831	0.409	0.312	0.425	0.490
분배2	0.902	0.419	0.282	0.511	0.543
분배3	0.921	0.424	0.280	0.544	0.550
분배4	0.856	0.408	0.263	0.512	0.503
상호작용1	0.432	0.871	0.341	0.632	0.406
상호작용2	0.307	0.859	0.333	0.547	0.403
상호작용3	0.356	0.861	0.403	0.553	0.448
상호작용4	0.500	0.870	0.373	0.699	0.615
용서1	0.278	0.434	0.859	0.447	0.523
용서2	0.285	0.215	0.772	0.250	0.397
용서3	0.262	0.387	0.895	0.373	0.551
절차1	0.350	0.503	0.340	0.788	0.491
절차2	0.484	0.613	0.335	0.874	0.592
절차3	0.497	0.663	0.367	0.873	0.635
절차4	0.557	0.602	0.404	0.827	0.635

<표 2> 신뢰도 및 판별타당성, 적합도

	분배 공정성	상호작용 공정성	용서	절차 공정성	회복 만족	AVE	CR	α	R^2	GoF
분배공정성	0.878*					0.771	0.931	0.900		0.585
상호작용 공정성	0.472	0.866*				0.749	0.923	0.890		
용서	0.323	0.421	0.844*			0.712	0.881	0.798	0.346	
절차공정성	0.568	0.712	0.431	0.841*		0.708	0.906	0.862		
회복만족	0.594	0.559	0.588	0.705	0.929*	0.864	0.950	0.921	0.555	

note : * AVE의 제공근

2. 구조모형 분석

연구모형에 대한 검증을 위해 경로간의 유의

성을 검증하였다. PLS는 공분산 기반의 구조방정식과 달리 모형에 대한 적합도가 나타나지 않지만 내생변수(endogenous variable)들의 설

명된 분산(R^2)값을 통해 그 설명력을 확인할 수 있다(Falk and Miller, 1992). 본 연구에서의 내생변수들에 대한 R^2 가 통상적으로 받아들여지는 0.1이상 나타나고 있어 모형을 해석하기에 무리가 없다고 판단되었다(Falk and Miller, 1992; Hair et al., 1998). 추가적으로, Tenenhaus 등(2005)은 PLS 모델에서 글로벌 적합 지수로 GoF ($0 < \text{GoF} < 1$)의 사용을 제안하고 있다. 이는 내생 변수에 대해 communality의 평균과 R^2 의 평균을 이용하여 구한다¹⁾. PLS 모델에서 Communality는 AVE (average variance extracted)와 동일하기 때문에 communality에 대해서도 임계치(cut-off value) 0.5을 적용할 수 있다 (Fornell and Larcker, 1981). 또 Chin(1988)이 PLS 모델에서 제안한 R^2 의 측정기준 0.67(강함), 0.33(중간), 0.19(약함)와 동일선 상에서 GoF의 평가 기준을 고려할 수 있다. 따라서 최소 평균 AVE 값 0.5와 강 중 약의 R^2 기준을 적용함으로써 GoF의 기준을 0.31(소), 0.41(중), 0.58(대)로 할 수 있다 (Wetzels et al., 2009). 본 연구모형의 GoF값을 계산한 결과 0.585으로 '대'에 해당하는 적합도를 보이는 것으로 나타났다. 부트스트래핑 방법을 사용(Chin, 1998)하여 주효과를 검증하였으며, 전체모형 검증 결과를 요약한 결과를 <표 3>을 통해 제시하였다.

전체모형 검증 결과를 간단히 요약하면 다음과 같다. 고객의 지각된 회복공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)이 회복만족에, 또한 회복만족이 용서에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위해 이들의 관계를 분석한 결과 분

배공정성(경로계수=0.278, t 값=5.149, $p < 0.01$), 절차공정성(경로계수=0.491, t 값=8.226, $p < 0.01$)은 회복만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 상호작용공정성(경로계수=0.077, t 값=1.058)은 회복만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 회복만족은 용서에 유의한 정(+)의 영향(경로계수=0.588, t 값=15.025)을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 서비스회복노력에 대한 공정성 지각은 서비스 실패에 대한 고객의 회복만족에 영향을 미치고 (Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Maxham and Netemeyer, 2002), 이러한 회복만족은 용서에 영향을 미친다는(김상희, 2010) 기존연구를 뒷받침하는 결과이다. 개별 연구들에서 확인된 결과를 하나의 모형 내에서 다루어 낸 것은 충분히 의미가 있다고 볼 수 있다.

상호작용공정성이 회복만족에 미치는 영향이 유의하게 나타나지 않은 부분은 본 연구가 패밀리 레스토랑의 맥락에서 연구된 것에 기인한 것으로 추측해 볼 수 있다. 대부분의 패밀리 레스토랑은 엄격한 CS 교육을 통해서 고객과의 상호작용에 대한 메뉴얼을 구축하고 이를 시행하고 있다. 그리고 '친절한' 종업원의 태도는 고객들이 레스토랑 서비스에서 기대하는 기본적인 내용이라고 할 수 있으며, 이는 본 연구에서도 상호작용공정성의 평균이 4.84($SD=1.16$)으로 비교적 높은 수준을 보이고 있는 것에서도 확인할 수 있다. 따라서 다른 측면의 공정성인 분배공정성과 절차공정성에 대한 기대와 이에 대한 지각이 회복만족에 영향을 미친 것으로 추측해 볼 수 있다.

1) $\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2} = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$

<표 3> 주효과 검증결과

전체모형	경로계수	표준오차	t-value
분배공정성 → 회복만족	0.278	0.054	5.149***
상호작용공정성 → 회복만족	0.077	0.073	1.058
절차공정성 → 회복만족	0.491	0.060	8.226***
회복만족 → 용서	0.588	0.039	15.025***

note : * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

3. 조절효과 분석

본 연구에서는 고객의 지각된 진정성 수준에 따라 지각된 진정성이 높은 집단과 지각된 진정성이 낮은 집단으로 구분하고, 서비스 회복의 공정성 지각이 용서와 회복만족에 미치는 영향에 진정성의 조절효과가 어떻게 나타나는지를 살펴보고자 한다.

Chin(2000)은 PLS에서의 집단 간의 조절효과 검증을 위한 방법으로 합동추정량(pooled estimator for the variance)을 통한 차이검증²⁾을 제안하고 있으며, 본 연구는 이러한 방법을 적용하고 있다. 이는 구조모형 경로계수에 대한 표준오차를 t-검증하는 것이라고 볼 수 있다.

본 연구에서는 집단 구분을 위해 조절적 역할을 할 것으로 기대되는 진정성 측정항목들의 평균값(4.391)을 기준으로 집단을 나누었다. 집단의 구분을 위해 지각된 진정성에 대해 평균과 표준편차를 구하고, 집단의 확연한 차이를 설명하기 위해 각 분포에서 평균으로부터 양쪽

방향으로 1 표준편차(1.09)씩에 해당하는 표본을 제거하고 분포의 양극에 존재하는 표본들(진정성 고 : 5.5 이상, 진정성 저 : 3.3 이하)을 중심으로 집단 간의 차이를 확인하였다(Fitzsimons, 2008). 최종적으로 두 집단에 각각 35개의 표본이 할당되었다.

본 연구에서 제시한 지각된 공정성이 회복만족에 미치는 영향에서 진정성의 조절효과는 모두 유의한 것으로 나타났다. 진정성을 높게 지각한 집단에서 공정성이 회복만족에 미치는 영향력이 더 크게 나타났으며, 회복만족이 용서에 미치는 영향 역시도 상대적으로 더 강한 것으로 나타났다. 가설 1은 분배공정성 → 회복만족의 경로(t값=6.09, p<0.01)에서 진정성의 조절효과는 유의한 것으로 나타났다. 가설 2인 상호작용공정성 → 회복만족의 경로에서도 역시 그 차이는 유의하였다(t값=3.82, p<0.01). 물론, 전체모형에서 상호작용공정성의 주효과가 유의하지 않았기에 이 결과는 의미를 많이 상실할 수도 있으나 진정성을 높게 지각한 경우에는 그 효과가 유의할 것을 추측해 볼 수 있으며, 진정

2) 개별집단에 대한 재표집결과로부터 도출된 구조모형 경로계수의 표준오차를 이용하는 것으로 개별 집단에 대한 순열접근(permutation approach)을 통한 차이를 분석하는 것이다. Chin(2000)은 개별 집단의 분산에 대한 합동추정량을 통한 차이를 검증하는 방법으로 아래의 수식을 제안하고 있다. 본 연구는 이러한 수식에 따라 t-test를 실시하고 그 결과를 제시한 것이다.

$$t = \frac{Path_{sample\ 1} - Path_{sample\ 2}}{\sqrt{\left[\frac{(m-1)^2}{(m+n-2)} * S.E.^2_{sample1} + \frac{(n-1)^2}{(m+n-2)} * S.E.^2_{sample2} \right]} * \left[\sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}} \right]}$$

Path(i) : i 번째 경로계수
 m, n : 집단 m, 집단 n의 표본 크기
 S.E. : i 번째 경로계수의 표준오차

성의 지각정도에 따라 그 효과는 현저하게 차이가 남을 확인할 수 있다. 가설 3 역시 절차공정성 → 회복만족의 경로($t_{값}=3.36, p<0.01$)에서 진정성은 유의한 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 지각된 진정성의 수준에 따라 지각된 공정성이 회복만족에 미치는 영향에 집단 간 유의한 차이가 있다는 것은 서비스회복 상황에서 진정성이 내포된 회복노력의 중요성이 크다는 것을 의미한다고 해석 할 수 있다.

따라서 분배공정성의 측면에서 서비스 실패에 대한 고객의 회복만족과 용서를 얻기 위해서는 인지적 측면인 적절한 유형적 보상과 함께 진심어린 서비스를 해야 할 것이다.

마지막으로, 가설 4는 회복만족 → 용서의 경로에서의 진정성의 조절효과이며 이 역시 유의한 결과를 얻었다($t_{값}=6.30, p<0.01$). 검증한 가설의 상세한 결과를 <표 4>를 통해서 제시하였다.

<표 4> 조절효과 검증결과요약

경로		진정성 고(n=35)		진정성 저(n=35)		t -value
		경로계수	표준오차	경로계수	표준오차	
H1	분배공정성 → 회복만족	0.31	0.04	0.09	0.05	6.09***
H2	상호작용공정성 → 회복만족	0.41	0.10	0.06	0.08	3.82***
H3	절차공정성 → 회복만족	0.65	0.06	0.44	0.03	3.36***
H4	회복만족 → 용서	0.64	0.02	0.29	0.05	6.30***

note : * : $p<0.1$, ** : $p<0.05$, *** : $p<0.01$

<표 5> 매개효과 검증결과 : 회복만족

	R^2	ΔR^2	f^2	Pseudo F
포함모형	0.346	0.118	0.180	31.755***
제외모형	0.228			

3. 매개효과 분석

본 연구에서 확인하고자하는 지각된 공정성과 회복만족, 회복만족과 용서의 관계에서 회복만족의 매개적인 역할에 대해 통계적으로 그 유의성을 확인해 보고자 한다. 별도로 본 연구를 통해 가설화 하지는 않았으나, 선행연구와 본 연구에서 검증된 것과 같이 인지적 판단인 회복만족은 서비스 회복노력에 대한 인지적인 지각인 공정성과 감정적인 결과라고 할 수 있는 용서의 지각에 있어서 분명히 매개적인 역할을

하고 있음을 알 수 있기에, 이를 통계적으로 검증함으로써 그 역할을 분명히 하고자 한다. PLS에서의 매개효과 검증은 모형에 대한 적합도 또는 각 추정치에 대한 유의성 검증이 없기 때문에, 특정 변수의 종속변수에 대한 효과를 알아보기 위해 특정 변수가 포함된 모형(전체모형)과 제거된 모형(감소모형)의 R^2 의 변화를 통해 그 매개적인 효과크기(effect size)³⁾를 확인할 수 있다(Chin 1998). 즉, 매개변수를 포함시킨 전체모형의 R^2 와 매개변수를 제거한 감소모형의 R^2 의 변화량을 통해 효과크기를 확

인하고, 이때 효과크기의 정도에 따라 그 매개 효과의 정도를 설명할 수 있다(Cohen, 1988). 본 연구의 매개효과는 Cohen(1988)의 효과크기에 대한 기준(매개효과 큼 $f^2 \geq 0.35$, 중간 $f^2 \geq 0.15$, 적음 $f^2 \geq 0.02$)을 적용하고, 추가적으로 pseudo F⁴⁾ 값을 산출하여 매개효과의 통계적 유의성을 검증하고자 하였다. 이 방법은 매개효과의 통계적 유의성 검증을 위하여 PLS를 이용하는 많은 연구들(Subramani, 2004)에서 사용되고 있으며, 최근 마케팅 분야(Yi and Gong, 2008)에서도 활용된 바 있다. <표 5>에서 그 결과를 제시하고 있는데, 효과크기는 0.18로 중간수준으로 나타났으며, F값은 31.755로 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 이 결과는 회복노력의 인지적인 지각인 공정성의 효과는 바로 용서라는 회복결과로 이어지기 보다는 회복만족이라는 인지적 과정을 거친 후에야 감정적인 차원의 회복결과인 용서로 이어질 수 있음을 반증하는 것이라고 볼 수 있다.

VI. 결 론

그동안 서비스 실패와 서비스회복과 관련된 선행연구에서는 서비스 실패 후 회복노력에 대한 방안으로 인지적 측면의 공정성을 제시하거나 감정적 측면의 진정성을 강조하면서 회복노력의 공정성과 진정성을 분리하여 연구하였다. 그러나 인간의 행동은 인지적 판단에 의해서만

이루어지는 것이 아니라 감정적 측면에 의해서도 일어나기 때문에 이를 실무에 적용하기에는 많은 한계점이 따른다. 실제로 고객이 서비스 실패를 경험하였을 때, 회복노력의 요소인 인지적 측면인 공정성과 심리적 측면인 진정성을 함께 지각하고 판단에 임하기 때문에 이를 실무에 적용하기 위해서 공정성과 진정성의 통합적 접근이 필요하다.

본 연구에서는 가설검증에 앞서 연구모형의 경로 간 유의성 검증을 위해 회복공정성이 용서와 회복만족에 미치는 영향에 대해 알아보았다. 그리고 가설 검증을 위해 지각된 회복공정성이 회복만족에 미치는 영향에 지각된 진정성이 어떤 조절적 역할을 하는지 살펴보고, 추가로 공정성과 용서의 관계에서 회복만족의 매개효과를 살펴보았다. 이에 대한 연구결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

우선, 지각된 진정성의 수준에 따라 회복공정성이 회복만족에, 회복만족이 용서에 미치는 영향에 집단 간 차이가 있는 것으로 나타났다. 모든 경로에서 진정성을 높게 지각했을 때 그 효과가 강하게 나타나는 것으로 확인되었다.

추가적으로, 회복공정성은 서비스실패 회복노력에 대한 만족에 영향을 미치고, 회복만족은 용서에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였고 회복만족의 매개효과 역시 통계적으로 유의하게 나타났다.

이와 같이 본 연구는 용서과정에서 가장 우선적으로 필요한 것은 피해를 준 사람의 진정성이라는 선행연구를 뒷받침 하고 있다(Smedes,

3) PLS는 부분 추정방법을 적용하고 분포를 가정하지 않기 때문에 Lisrel이나 Amos에서처럼 모형에 대한 적합도 또는 각 추정치에 대한 유의성 검증이 없다. 따라서 매개변수의 효과를 알아보기 위해서는 그 모형의 설명력이라 할 수 있는 R^2 의 변화의 정도를 통해 매개효과의 정도를 설명할 수 있다. Chin(1998)은 전체모형과 감소모형의 R^2 의 변화량을 통해 효과크기(f^2)를 계산함으로써 매개변수가 포함된 모형의 적합성을 평가하고 있다. f^2 를 계산하는 방식은 아래와 같다.

$$f^2 = (R_{\text{included}}^2 - R_{\text{excluded}}^2) / (1 - R_{\text{included}}^2)$$

R_{included}^2 : 전체모형의 R^2
 R_{excluded}^2 : 감소모형의 R^2

4) $F = f^2 \times (n - k - 1)$, n은 표본의 수, k는 독립변수의 수

1984). 서비스실패 상황에서 관계회복을 위해서는 피해를 유발시킨 기업의 진정성이 담긴 회복노력이 필요하며, 이로 인해 발현되는 용서는 서비스 실패에도 불구하고 고객의 재방문의도를 자극시킬 수 있으며 부정적 구전의도를 감소시킬 수 있기 때문에(김상희, 2010) 고객과 지속적인 관계 유지를 위해 진정성을 담은 서비스회복노력을 제공하는 것이 중요하다고 제시하고 있다.

본 연구결과는 이론적 관점에서 그리고 실무적 관점에서 다음과 같은 다양한 시사점을 제시하고 있다.

기존의 선행연구들이 서비스 실패 후 회복노력을 주로 인지적 판단인 공정성에 근거하여 설명하거나 또는 심리적 판단인 진정성에 근거하여 설명하였다면 본 연구는 이러한 인지적 측면과 감정적 측면의 조절적 효과를 함께 살펴봄으로써 서비스회복과정에 대한 통합적 접근을 시도하였다. 즉 고객의 서비스회복과정에 있어서 인지적 측면과 감정적 측면을 함께 살펴봄으로써 인지적 판단에 근거한 회복공정성만이 중요한 것이 아니라 진정성 또한 매우 중요함을 제시하고 있다. 또한 감정적 측면인 진정성의 조절적 효과를 살펴봄으로써 진정성이 내포된 회복노력의 중요성을 확인할 수 있었다. 즉, 공정성의 효과는 진정성이 더해졌을 때 더 극대화 된다고 해석할 수 있다.

용서는 부정적 감정을 완화시키고 서비스실패를 경험했음에도 불구하고 재방문의도를 높이고 부정적 구전의도를 감소시키는 매우 중요한 요소이기 때문에 서비스 기업의 회복노력이 고객에게 얼마나 진정성이 담긴 것으로 인식되며 이를 통해 서비스실패 상황을 용서하는 것이 지속적 관계유지를 위해 중요하다. 따라서 이러한 용서에 영향을 미치는 진정성은 한 차원 더 높은 긍정적 고객반응을 위해 중요하다

고 해석할 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 서비스 기업이 고객과 지속적인 관계 유지를 위해 이성적인 회복노력이 아니라 감정적인 진정성이 내포된 서비스회복노력이 무엇보다 중요하다라는 사실을 제공하고 있다.

본 연구는 서비스 실패 이후 지각된 회복공정성이 용서와 회복만족에 미치는 영향에서 지각된 진정성의 조절효과를 살펴보았지만, 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 패밀리 레스토랑을 주로 이용하는 대상자가 젊은 층이 많아 20~30대의 대학생 위주로 조사가 이루어져 연구의 다양성을 확보하지 못하였다. 향후 연구에서는 조사대상을 확대하여 조사표본의 다양성을 확보할 필요성이 있으며, 다양한 연령층을 대상으로 표본을 수집·분석할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 가장 중요한 주제라 할 수 있는 진정성과 용서에 대한 측정도구 문제이다. 선행연구에서 이미 검증된 문항들을 사용하였지만 차후 연구에서는 이들 측정도구들을 정교화 할 필요가 있다. 그리고 과연 고객이 지각한 진정성이라는 것이 어느 정도의 범위에 있는 것인지에 대한 문제이다. 실제로 서비스 제공자가 진정성을 가지고 서비스를 제공했다 하더라도 고객이 이를 인식하지 못할 수도 있다. 반대로, 진정성 없이 단순히 상호작용에 있어서 공정하게 대우한 것을 고객 입장에서는 진정성이 있는 것으로 받아들여지게 되는 경우도 생길 수 있다. 양자 간의 불일치가 충분히 나타날 수 있는 상황이기에, 다양한 방법을 적용한 폭 넓은 접근이 요구된다고 볼 수 있다. 이러한 문제의 해결을 위해서는 정성적 조사나 이원적(dyadic) 방법의 적용도 고려해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 서비스 실패와 효과적인 회복노력을 설명하기 위해 패밀리 레스토랑을 대상으로 조사·분석하였으므로 연구결과를 일반화

하기에는 한계가 있다. 따라서 타 업종에 대한 연구가 필요할 것이며, 특히 업종간의 서비스 실패와 회복에 관한 비교·연구를 통해서도 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 공정성이 용서와 회복만족이 미치는 영향에 지각된 진정성의 조절적 역할을 살펴보았는데, 진정성의 조절효과는 서비스실패 상황이나 그 심각성의 수준에 따라 차이가 있을 수 있다. 단순한 서비스 실패에서는 단순히 공정성을 지각하여 ‘이쯤이면 된다.’라고 생각하고 회복만족과 용서에 이를 수 있게 되겠지만, 서비스 실패의 수준이 심각한 경우에는 반드시 진심어린 회복노력이 필요할 것으로 추측되며, 이에 대한 검증도 필요하다고 할 수 있다. 서비스 실패 유형에 따른 차이와 서비스 실패 상황의 특성을 고려하여 살펴본다면 실무적 관점에서 보다 더 세부적인 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

마지막으로, 가설화되지 않은 회복만족의 매개적 역할에 대한 추가적인 논의가 필요하다. 탐색적인 접근을 통해서 통계적 유의성은 검증이 되었으나, 그 이론적 기저에 존재하는 인지적 자극과 반응, 그리고 그 이후의 감정적인 결과에 대한 더 폭 넓은 논의가 향후 연구를 통해서 이루어져야 할 것으로 기대한다.

참고문헌

1. 김광수(1999), “용서교육프로그램 개발,” 서울대학교, 박사학위논문
2. 김상희(2010), “고객은 진실로 서비스실패기업을 용서하였는가?: 기업회복노력의 진정성과 고객의 용서과정,” *경영학연구*, 665-684.
3. 김용한, 배무연(2005), “백화점 서비스 회복과정의 지각된 공정성이 점포애호도에 미치는 영향,” *유통연구*, 10(3), 59-86.
4. 박주영(2010), “용서귀인이 용서 경향성에 미치는 영향: 문화성향을 매개변인으로,” 한양대학교 석사학위 논문
5. 서문식, 오창호, 배순철 (2005), “현장종업원의 서비스 회복 요인과 직무만족에 관한 연구,” *관광학 연구*, 29(3), 45-66.
6. 이충렬(2011), “서비스 실패와 회복과정에서 고객 역할의 다차원적 조절효과에 관한 연구,” 부산대학교 박사학위논문.
7. 전세훈(2007), “용서행동의 결정요인,” 한양대학교 석사학위논문
8. Bell, C. R. and K. Ridge(1992), “Service Recovery for Trainers,” *Training and Development*, May, 58-63.
9. _____ and R. E. Zemke(1987), “Service Breakdown: The Road to Recovery,” *Management Review*, 76(10), 32-35.
10. Berry, L. L., V. A. Zeithaml, and A. Parasuraman(1985), “Quality Counters in Services, too,” *Business Horizons*, 28, 44-52.
11. _____ and A. Parasuraman(1991), “Marketing Service: Competing Through Quality,” New York: The Free Press.
12. _____(1995), “Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
13. Bitner, M. J.(1990), “Evaluating Service Encounter: The Effects of Physical Surrounding and Employee Responses,” *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
14. _____, B. H. Booms and M. S. Tetreault(1990), “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,” *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
15. Blodgett, G. J., D. J. Hill and S. S. Tax(1997), “The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior,” *Journal of Retailing*, 73(2), pp.185-210.
16. Brandsma, J. M.(1982), “Forgiveness: A dynamic, theological, and therapeutic analysis,” *Pastoral Psychology*, 31, 41-50.
17. Cacioppo, J. T. and W. L. Gardner(1999), “Emotion,” *Annual Review of Psychology*, 50(1), 191-214.
18. Cohen, J.(1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
19. Chan, A., T. Gannah, and W. L. Gardner (2005), “Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impact, Authentic Leadership Theory and Practice: Origin, Effects, and Development,” *in Monograph in Leadership and Management*, San Diego: Elsevier Inc., 3, 3-41.
20. Chin, W. W.(1998), “Issues and Opinion on Structural Equation Modeling,” *MIS*

- Quarterly*, 22(1), 7-16.
21. _____ and P. R. Newsted(1999), "Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares," *Statistical Strategies for Small Sample Research*, R. Hoyle(Ed.) Sage Publications, Thousand Oaks, C.A.
 22. Dickinson, H.(2006), "The evaluation of health and social care partnerships: and analysis of approaches and synthesis for the futer," *Health and Social Care in the Community*, 14(5), 375-383.
 23. Fitzgibons, R. P. (1986), "The cognitive and emotive use of forgiveness in the treatment of anger," *Psychotherapy*, 23, 629-633.
 24. Fitzsimons, G. J.(2008), "Death to Dichotomizing," *Journal of Consumer Research*, 35(1), 5-8.
 25. Folkes, V. S. and S. Koletsky and J. L. Graham.(1987), "A Field Study of Casual Inferences and Consumer Reaction: The View form the Airport," *Journal of Consumer Research*, 13, 534-539.
 26. Fornell, C. and D. F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Observable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
 27. _____ and W. Robinson (1983), "Industrial Organization and Consumer Satisfaction/Dissatisfaction," *Journal of Consumer Research*, 9, 403-412.
 28. Frijda, N. H.(1993), "Moods, Emotion Episodes, and Emotion," in *Handbook of Emotions*, eds., M. Lewis and J. M. Haviland, New York: Guilford, 381-403.
 29. Gardner, W. L., B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, and F. Walumbwa(2005), "Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development," *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
 30. Gillmore, J. H. and B. J. Pine II(2007), "What Consumers Really Want: Authenticity," *Harvard Business Scholl Press*
 31. Goodwin, C.(1988), "I Can Do It Myself; Training the Service Consumer to Contribute to Service Productivity", *Journal of Service Marketing*, 2(4), 71-78.
 32. _____ and I. Ross(1992), "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and International fairness perceptions", *Journal of Business Research*, 25, 149-163.
 33. Grandey, A. A., G. M. Fisk, A. S. Mattila, K. J. Jansen and L. A. Sideman(2005), "Is Service with a Smile Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(Jan), 38-55.
 34. Grönroos, C(1983), "Strategic Management and Marketing in the Service Sector," Boston: Marketing Science Institute.
 35. _____ (1988), "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality." *Review of Business*, 9, 10-13.
 36. Hart, C. W., L. Heskett and J. L. Sasser(1990), "The profitable art of

- service recovery", *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
37. Harter, S.(2002), "Authenticity," in *Handbook of Positive Psychology*. C. R. Snyder and Shane J. Lopez(eds.), Oxford, UK: Oxford University Press, 382-394.
 38. Hennig-Thurau, T., P. K. Gwinner and D. D. Gremler(2002), "Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality," *Journal of Service Research*, 4(February), 230-247.
 39. Henseler, J., C. M. Ringle and R. R. Sinkovics(2009), "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing," *Advances in International Marketing*, 20, 277 - 319.
 40. Hoffman, K. D., S. W. Kelley and H. M. Rotalsky(1995), "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
 41. Hulland, J.(1999), "Use of Partial Least Squares(PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies," *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
 42. Johnston, R.(1995), "Service Failure and Recovery: Impact, Attitudes and Process," in *Advances in Service Marketing and Management*, Teresa A. Swartz, Davis E. Brown, and Stephen W. Brown(eds.), 4. Greenwich, CT: JAI Press, pp.211-228.
 43. Keaveney, S. M.(1995) "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of marketing*, pp.71-82.
 44. Kelley, S, K., D. Hoffman and M. A. Davis(1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, 69(4), pp.429-452.
 45. _____, J. H. Donnelly, Jr, and S. J. Skinner(1990), "Customer Participation in Service Production and Delivery", *Journal of Retailing*, 66(Fall), 315-335.
 46. Lehtinen, J. R. and U. Lehtinen(1982), "Service Quality: A Study of Quality Dimensions, Unpublished Working Paper, Helsinki: Service Management Institute.
 47. Levesque, T. J. and G. H. G. McDougall(2000), "Service Problem and Recovery Strategies: An Experiment," *Canadian of Journal of Administrative Science*, 17(1), 20-37.
 48. Lewis, B. R. and E. Clacher(2001), "Service Failure and Recovery in UK Theme Parks: the Employees' Perspective," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), 166-175.
 49. McCollough, M. A. and S. G. Bharadwaj(1992), "The Recovery Paradox: An Examination of Customer Satisfaction in Retention to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution Based Theories," *Marketing Theory and Applications*, ed. Chris T. Allen et al., Winter Educators' Conference, Chicago, II, American Marketing Association.
 50. _____, L. L. Berry and M. S. Yadav(2000), "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery," *Journal of Service*

- Research*, 2, 121-137.
51. Miller, J. L., C. W. Craighead and K. R. Karwan(2000), "Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation, *Journal of Operations Management*, 18, 387-400.
 52. Mueller. R. D., A. P. R. Mack and R. McMullan(2003), "Service in the Restaurant Industry: An American and Irish Comparison of Service Failures and Recovery Strategies", *Hospitality Management*, 22, 395-418.
 53. Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
 54. Oliver, R. L(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision," *Journal of Marketing Research*, 17(3), 460-469.
 55. _____ and W. S. Desarbo, (1988), "Response Determinants in satisfaction Judgements," *Journal of Consumer Research*, 14, 495-507.
 56. _____ and J. E. Swan(1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: a Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, 53(2), 21-35.
 57. Parasuraman, A., V. A. Zeithamal and L. L. Berry(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
 58. _____, L. L. Berry, and V. A. Zeithaml(1988), "SERVQUAL; A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64(1), 12.40.
 59. _____, _____ and _____(1991), "Understanding Customer Expectation of Service, *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
 60. Parkinson, B., S. Antony and R. Manstea(1992), "Appraisal As a Cause of Emotion," in *Emotion*, ed., Margaret S. Clark, Newbury Park, CA: Sage, 122-149.
 61. Price, L. L., E. J. Arnould and S. L. Deibler(1995), "Consumers' Emotional Response to Service Encounters: The Influence of the Service Provider," *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.
 62. Reinartz, W., M. Krafft and W. D. Hoyer (2004), "The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance," *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
 63. Richins M. L(1983), "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study," *Journal of Marketing*, 47, 68-78.
 64. Schweikhart, S. B., S. Strasser and M. R. Kennedy(1993), "Service Recovery in Health Service Organization, *Hospital and Health Service Administration*, 38(1), 3-21.
 65. Smedes, L. B. (1984), *Forgive and Forget: Healing the Hurts We Don't Deserve*, San Francisco: Harper & Row.
 66. Smith, A. B. and J. Wagner(1999) "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing*

- Research*, 36, 356-372.
67. Subramani, M.(2004), "How Do Suppliers Benefit from Information Technology Use in Supply Chain Relationships?," *MIS Quarterly*, 28(1), 45-73.
 68. Tax, S. S., W. S. Brown and M. Chandrashekara(1998), "Customer Evaluation of Service Complain Experiences: Implication for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62, pp.60-76.
 69. Tenenhaus, M., V. V. Esposito, Y. M., Chatelin and C. Lauro(2006), "PLS path modeling," *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
 70. Thompson, V. A.(1976), "Bureaucracy and the Mordern World," *General Learning Press*, Morristown, NJ.
 71. Walster, E., G. W. Walster, and E. Berscheid(1978), "Equity: Theory and Research, Allyn and Bacon: Boston.
 72. Westbrook, R. A.(1987), "Product/Consumption-Based Affective Response and Repurchase Processes," *Journal of Marketing Research*, 14, 258-270.
 73. Wetzels, M., G. O. Schroder and C. Van Oppen(2009), "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration," *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
 74. Weun, S. G(1997), "Service Failure and Service Recovery: Impact on New Customer Relationships", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Alabama.
 75. _____, S. E. Beatty and M. A. Jones(2004), "Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships", *Journal of service Marketing Research*, 36(3), 356-372.
 76. Yi, Y. and T. Gong(2008), "The Effects of Customer Justice Perception and Affect on Customer Citizenship Behavior and Customer Dysfunctional Behavior," *Industrial Marketing Management*, 37, 767-783.
 77. ____ and _____(2009), "An Integrated Model of Customer Social Exchange Relationship : The Moderating Role of Customer Experience," *The Service Industries Journal*, 29(11), 1513-1528.
 78. Zajonc, R. B. and H. Markus(1982), "Affective and Cognitive Factors in Preference," *Journal of Consumer Research*, 9, 121-131.
 79. Zeithaml, V. A. L. L. Berry and A. Parasuraman(1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
 80. _____, _____ and _____(1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
 81. Zemke, R. and C. Bell(1990), "Service Recovery: Doing it Right the Second Time," *Training*, 27(6), 42-48.

<부록> 각 변수의 측정문항

서비스 실패의 심각성

내가 경험한 내가 경험한 서비스 실패를 생각하면 화가 난다.
서비스 실패는 심각한 일이었다.
내가 경험한 서비스 실패는 매우 불쾌했다.
서비스 실패로 인해 나는 불편을 겪었다.

분배공정성

서비스제공자로부터 제공된 보상은 나에게 만족한 결과를 가져왔다.
서비스 실패로 불편을 겪었지만, 서비스제공자로부터 제공된 보상정도는 공정했다.
서비스 실패로 불편을 겪었지만, 서비스제공자로부터 제공된 보상정도는 적절했다.
서비스 실패로 불평함으로써 나는 서비스제공자로부터 기대한 바를 얻었다.

절차공정성

서비스제공자는 서비스 실패에 대해 즉각 반응을 보였다.
서비스제공자는 나의 불만사항을 신속하게 처리했다.
나의 불평은 적절한 방식으로 처리되었다.
서비스제공자는 나의 편의를 고려하여 필요한 절차를 거쳐 문제를 해결했다.

상호작용 공정성

서비스 실패에 대해 서비스제공자는 나에게 진심으로 사과하였다.
서비스제공자는 나의 불만사항에 대해 관심을 보여주었다.
나의 불만사항을 다루는 동안 서비스제공자는 나에게 공손했다.
서비스제공자는 나의 불만사항을 해결하기 위해 최선을 다하였다.

지각된 진정성

서비스회복노력은 진정성이 느껴졌다.
진심에서 우러난 서비스회복노력을 한다고 느껴졌다.
내면에서 우리나는 서비스회복노력을 제공했다.
서비스회복노력은 인간적인 느낌이 들었다.

용서

나는 이 FR의 서비스 실패를 용서할 것이다.
나는 이 FR이 그럴 수밖에 없는 상황이었을 것이라 생각한다.
나는 이 FR의 상황을 이해하려고 노력할 것이다.

회복만족

나는 이 FR의 불만처리 과정에 만족했다.
나는 이 FR의 문제해결 과정에 만족했다.
나는 이 FR의 문제해결 결과에 만족했다.
나는 전반적으로 이 FR의 불평처리 과정에 만족하지 않았다.(R)

Abstract

The moderating effect of perceived authenticity in service recovery process

Suh, Mun-Shik* · Min, You- Jin** · Rho, Tae-Seok***

research tries to present the role of perceived justice and authenticity in service recovery process. Prior research on the service recovery have focused on relationship among perceived justice, recovery satisfaction and positive customer behavior. Especially perceived justice including distributive, procedural, and interactional justice has addressed as most important antecedents of recovery satisfaction. Although the pivotal role of perceived justice for successful service recovery has agreed by many researchers, relatively little attention has been paid to emotional aspect of customer.

During the service recovery process, even if customer perceived recovery effort from service provider as justice one, they might feel displeasure or dissatisfaction. It means prior researches have underestimated the importance of emotional aspect while they focus on cognitive aspects. The one research focused on emotional aspects examined effect of authenticity in service context with other related factors. However, solely examined effect of authenticity is not enough to present proper implication effect between justice and authenticity so that it can be understood more clearly.

In this study, we examined customer reactions to service failure and recovery process in restaurant service settings. Specifically, we focused on the moderating effect of authenticity on the paths between perceived justice and outcome variables such as forgiveness and recovery satisfaction.

Key Words: justice, authenticity, forgiveness, recovery satisfaction

* Professor of Marketing, Pusan National University, msisuh@pusan.ac.kr

** M.A in Business Administration, Pusan National University, youjin871210@hanmail.net

*** Lecturer of Marketing, Pusan National University(Corresponding Author), tsrho@pusan.ac.kr