

서비스 실패 후 회복과정에서 정(情)의 조절 역할

김윤환*

〈요 약〉

현재까지 국내에서 진행되어 온 서비스 실패와 회복 관련 연구들은 한국인의 정서적인 측면을 많이 고려하지 않았다. 한국인의 특성 상 이러한 감정적인 측면이 서비스 회복과정에서 작용할 수 있음에도 불구하고 대부분의 선행연구들은 기존에 해외문헌에서 주로 다루어진 변수들만으로 연구를 진행하였다. 그러나 실제 국내의 서비스 상황에서 발생하는 서비스 회복 과정에서는 소비자가 지각하는 정이라는 개념이 작용하는 경우가 많다. 이에, 관련 연구의 이해의 폭을 넓히고, 정이라는 개념을 실무에 적용하기 위해서는 추가적인 연구결과가 필요하다고 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 기존연구의 한계점을 고려하여 서비스 회복상황에서 지각된 공정성과 고객이 지각하는 서비스제공자에 대한 정의 역할을 함께 살펴보았다. 이를 통해 국내 고객관점에서의 서비스 실패 상황에 적합한 서비스 회복모형에 대해서 고찰할 수 있는 계기를 마련하였다.

본 연구의 결과를 통해 단순히 서비스 회복 노력의 공정성뿐만 아니라 서비스 실패 후 회복과정에서 고객이 지각하는 정이라는 한국인 고유의 감정의 조절효과를 살펴봄으로써 고객의 이해심을 구할 수 있는 진심어린 회복노력의 중요성을 확인할 수 있다.

핵심주제어 : 공정성, 용서, 회복만족, 정

I. 서 론

서비스 기업의 급격한 증가와 그에 따른 고객들의 다양한 서비스 경험은 고객들로 하여금 다양한 서비스를 요구하게 만들어 서비스 기업 간의 경쟁을 더욱 치열하게 만들고 있다. 그러나 서비스 상품은 표준화될 수 없는 인간들의 행위에 제공되기 때문에 완벽한 서비스를 제공하는 것은 불가능하다(Weun et al., 1997). 이러한 서비스의 특성상 만족스럽지 못한 서비스결과들이 언제든 일어날 수 있는 실패의 여지가 있다. 또한, 고객들은 보다 양질의 서비스를 요구하고 있고 그들의 욕구는 날로 다양해지고 있다. 이에 따라 치열한 경쟁 속에서 서비스 기업이 생존하기 위해서는 고객들의 요구에 대한 서비스 기업의 적극적인 대응이 필요하다. 이에 많은 서비스 기업들이 무결점의 서비스를 추구하고 있지만 이를 실현하기에는 어려움이 있다(Mueller, Palmer, Mack and McMullan, 2003). 서비스는 많은 부분에서 직원과 상호작용을 하고 심리적·인적 결과물을 제공하기 때문에 어떤 기업도 서비스 실패로부터 자유로울 수는 없다(Ann Hocutt, Chakraborty and Mowen, 1997).

서비스 실패 발생 시, 고객들은 종종 문제의 해결방식에 대하여 불만을 갖기도 하는데, 실제로 서비스 실패 그 자체보다도 실패 시 기업 및 종업원의 반응이 고객의 불만족을 초래하게 된다(Hoffman, Kelly and Rotalsky, 1995). 따라서 고객들은 적잖은 실망, 불만족을 느끼고 불평행동을 할 가능성이 높다(Spreng, Mackenzie and Olshavsky, 1996).

기업은 소비자가 불만족을 느끼기 이전인 구매 시점 당시의 수준으로 해당 브랜드 혹은 서비스업체에 대한 선호를 회복하기를 기대한다(Bettman, Luce and Payne, 1998). 서비스 제공자의 적절한 대응은 고객과의 관계를 강화시킬

뿐만 아니라 큰 문제를 사소한 문제 느끼게 할 수 있기 때문에 서비스 회복은 고객관계 차원에서 매우 중요한 요소로 간주되고 있으며, 더욱이 효율적인 서비스 회복은 서비스 실패로 인해 불만족한 고객을 충성고객으로 거듭나게 할 수도 있으며, 때로는 서비스 실패를 경험하지 않은 고객들에 비해 기업에 대해 더 호의적인 태도를 형성하게 할 수도 있다. 따라서 서비스 실패에 대한 회복은 매우 중요하다(Blodgett, Hill and Tax, 1997). 이에, 각 기업들은 경쟁에서 우위를 점하기 위한 최선의 방법으로 고객의 기대에 맞는 서비스를 제공하고자 노력하고 있다. 그러나 기업들의 이러한 노력에도 불구하고 서비스 전달과정에서 발생하는 서비스 실패로 인하여 고객 이탈(Colgate and Norris, 2001) 또는 이미지 훼손, 판매 감소(Richins, 1983) 등의 부정적 결과가 발생한다.

서비스 기업들은 단순 교환이나 금전적 보상 등의 보편적 방법으로 서비스 회복을 시도하고 있다. 그러나 이러한 방법은 회복에 큰 효과가 없다는 견해가 지배적이다. 더군다나 고객이 구매 시점 당시의 선호 수준으로 태도를 회복하기를 바라는 게 아니라 재구매나 충성도 같은 지속적인 행동을 원한다면, 이런 보상방법은 더욱 효과가 없을 것이다.

기업의 즉각적 교환이나 금전적 보상이 선호나 재구매의도의 회복에 큰 영향을 주지 못하는 이유는 소비자 만족과 관련한 연구들에서 통찰력을 얻을 수 있다. 만족과 관련한 연구들은 초기에는 소비자 만족이 인지적 요인이나 인지적 평가에 의해 결정된다고 보았다(Oliver, 1980). 그러나 이후 감정적 반응에 의해 소비자 만족이 결정된다는 주장도 제기되었으며(Westbrook and Oliver, 1991), 나아가 두 요인의 결합에 의해 만족이 결정된다는 주장(Oliver, 1993, 1997)도 제기되었다. 즉, 인지적 요인에 의한 것만이 아니

라 감정적 요인도 소비자들의 행동에 큰 영향을 미칠 수 있다는 주장이 제기된 것이다(Zajonc and Markus, 1982).

Zajonc and Markus(1982)는 인지와 감정은 별개의 독립 시스템(separate and independent)이라고 주장하였다. 그들의 주장은 감정과 인지는 별개의 시스템으로서 인지적 반응이 없어도 감정적 반응이 발생할 수 있다는 것이다. 이를 서비스마케팅의 맥락에 적용하여 생각해 볼 수 있는데, 서비스 제공자들이 서비스 회복 전략을 고려할 때에도 이러한 인지적 반응과 감정적 반응을 별도로 고려할 필요가 있는 것이다. 다양한 서비스 실패로 인한 고객의 불만 발생 시, 서비스 제공자나 기업들이 고객들에게 어떠한 심리적 보상을 하는 것이 효과적인지에 대해 깊이 연구하고 이를 고려한 서비스 회복 전략을 고민해야 할 것이다. 특히, 감정적인 부분에 대한 고려가 충분히 이루어져야 한다는 것이다.

고객 불만, 특히 감정적 부분에 따른 서비스 실패에 대응하여 불만 고객을 이해시키는 데에는 상당한 노력과 전략적인 회복 기술이 필요하다. 이런 서비스 회복을 이해하는 목적은 서비스 관리적인 측면에서 더욱 중요하다. 최근 서비스 마케팅 분야에서는 소비자들이 가지는 감정적인 측면에 많은 관심을 가지고 있지만 정작 국내적 용에 필요한 한국인들의 심리적, 행동적 요인의 토대가 되는 한국인만의 문화심리 특성에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다.

본 연구의 궁극적인 목적은 고객의 개인적인 특성 중에서도 한국인의 고유 문화심리이자, 다른 어떤 대상과의 상호작용을 통해 이루어지는 정(情)의 감정이 서비스 회복노력의 공정성 지각과 이후의 회복만족 및 용서과정에서 어떠한 역할을 할 수 있는지를 연구하는 것이다.

앞에서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 개인이 서비스 종업원 즉 사람에게 대해 가지고 있는

정(情)의 정도에 따라, 서비스 회복의 공정성 지각이 회복만족에 미치는 영향에는 차이가 분명 존재할 것이다. 이러한 차이는 서비스접점 종업원이 나에게 일방적으로 해주는 것에만 국한되는 것이 아니라 나와 상대의 상호작용에 의해서도 영향을 미친다는 것을 실증하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 서비스 실패 및 회복

서비스 실패는 고객과 기업의 관계에서 발생하는 서비스와 관련된 실수, 문제(Maxham III, 2001), 서비스 질이 고객의 기대보다 못할 때 발생한다(Bell and Zemke, 1987). 일반적으로 서비스 실패란 서비스가 제공되는 동안 발생할 수 있는 여러 실수들과, 서비스 약속 위반 또는 여러 형태의 서비스 오류 등을 포함한다(Weun et al., 1997).

서비스 회복은 서비스 실패를 해결하여 나중에 동일한 서비스 실패가 발생하지 않도록 예방함과 동시에 고객과의 장기적인 관계를 형성하고자 하는 것으로 고객과의 손상된 관계를 이전의 상태로 되돌려 놓기 위해 이루어지는 일련의 행동이다(신서영, 2001).

또한 Gronross(1988)는 서비스 회복은 “서비스 실패를 수정하기 위하여 서비스 제공자가 취하는 일련의 행동”이라 정의하였고, Zemke and Schaaf(1989)는 “서비스 실패의 부정적 효과를 상쇄시키기 위한 서비스 제공자의 노력”이라 한 바 있다. 그 중, Spreng et al.(1995)은 서비스 회복을 불평처리의 차원에서 서비스 회복 전략을 이해하고 있는데 그들은 이를 “서비스 실패와 관련한 고객의 불평을 처리하기 위하여 기업이 행하는 다양한 활동”으로 정의하였다.

이러한 서비스 회복은 불평처리보다 훨씬 더 포괄적인 개념이라고 할 수 있다. 불평처리는 서비스 실패에 의해 야기된 고객 불평에 근거하여 시행되는 것이지만 실제로 대부분의 불만족 고객들은 불평하기를 꺼려한다. 반면 서비스 회복은 고객이 불평을 토로하기 전에, 또는 서비스 접점에 대해 불만족하기 전에 문제를 사전적으로 해결해주는 것으로, 서비스 실패가 발생하였으나 고객들이 불평하지 않는 상황까지 포함한다.

서비스 회복은 서비스 기업의 노력 여하에 따라 기업과 고객 간의 관계를 더욱 돈독하게 하기도 하고 기존의 서비스 문제를 더욱 악화시키기도 한다(Hoffman, Kelley and Rotalsky, 1995; Smith, Bolton and Wagner, 1999). 그러므로 서비스 회복이 효과적이지 못하면 이미 불만족한 고객을 더 불만족하게 하는 부정적인 결과를 가져올 수도 있는 반면, 불만족한 고객을 감동시키고 재구매 의도를 형성하게 하거나, 나아가 충성적인 고객으로 전환할 수 있게 하기도 한다.

일반적으로 서비스 회복의 구성은 결과와 과정으로 이루어지나, 그 외의 다양한 방법으로도 분류되고 있다(Bell and Ridge, 1992; Goodwin and Ross, 1992; Berry, 1995). Gronroos(1998)는 기술적 영역과 기능적 영역으로 서비스 회복을 분류하고 있고, Berry(1995)는 결과적 영역과 과정적 영역으로 이를 분류한다.

이러한 분류는 서비스 회복의 두 영역을 표현한 것으로 전자는 서비스 회복의 과정에서 제공받은 것에 대한 최종결과를 의미하고, 후자는 어떤 방식으로 서비스회복 노력을 전달받았는지를 의미한다(Bell and Ridge, 1992; Clark, Kaminski and Rink, 1992).

2. 서비스 회복의 공정성

서비스 회복에 관한 많은 연구들은 공정성 이

론(justice theory)에 근거하고 있다(Goodwin and Ross, 1990; Mueller et al., 2003). 고객들은 서비스 경험이 공정하지 않을 때 더 부정적으로 반응하기 때문에 공정성은 서비스 회복 시 가장 중요한 요인으로 고려된다(Schneider and Bowen, 1999). 서비스 제공자와 고객은 서비스 전달과정에서 자신의 투입 및 성과 균형을 맞추고자 노력한다. 투입은 금전, 시간, 노력 등이라고 할 수 있고 성과는 서비스 수행도, 이미지 등으로 볼 수 있다(De Ruyter and Wetzels, 2000).

이러한 서비스 회복 공정성에 대한 고객의 시각은 서비스 실패가 발생된 원인과 서비스 실패의 심각성, 서비스 종업원과 서비스 기업의 대응 절차 등에 따라서 상이할 수 있다. 서비스 회복에 관한 많은 연구들은 공정성 이론에 근거하여 이를 세 가지의 하위요소 즉, 절차적 공정성, 분배적 공정성, 상호작용적 공정성 등으로 구분하고 있다(Clemmer and Schneider, 1996; Blodgett et al., 1997; Tax et al., 1998; Maxham III and Netemeyer, 2002; Chebat and Slusarczyk, 2005).

2.1 절차적 공정성

절차적 공정성은 결과를 위해 취했던 방법이 공정했는가를 의미하는 것이다. 다시 말해 절차적 공정성은 불평 혹은 개인의 의사결정을 형성하는 데 적용되는 과정의 타당성에 관한 것으로 목적이 달성되는 데 사용된 수단에 대해 인지된 공정성이다(Alexander and Ruderman, 1987). 따라서 서비스 회복에서 절차적 공정성이란 서비스 실패를 회복하기 위한 노력에서의 방법이 공정합가에 대한 것이며(Mattila, 2001) 서비스 문제를 해결하거나 고객 불평 관리에 있어 서비스 조직이 제공하는 체계적이고 적절한 절차이다. 이러한 절차적 공정성은 문제해결의 적시성, 신속성, 접근성, 유연성, 절차통제, 결과통제, 정책,

방법 등으로 측정 가능하다.

2.2 분배적 공정성

서비스 고객들은 그들이 제공받은 최종결과물을 통해 공정성 여부를 평가한다(Folget and Konovsky, 1989; Greenberg, 1990). 분배적 공정성은 서비스 실패에 대한 유형적 보상으로 서비스 회복의 실제적 결과물에 초점을 두고 있다(Mattila, 2001) 결과물의 공정, 공평성, 가치, 보상 등으로 이를 평가한다. 따라서 분배적 공정성이란 궁극적으로는 서비스 회복노력에 대한 최종결과에 대한 공정성이다. 이는 고객이 처음에 서비스 구매를 통하여 얻고자 했던 핵심 서비스에 대한 공정성으로 금전적 가치로 환산할 수 있는 유형적 회복결과를 의미한다. 따라서 서비스 제공자가 서비스 실패에 대하여 더 많은 유형적인 보상을 제공할수록 분배적 공정성 정도는 높아진다.

2.3 상호작용적 공정성

상호작용적 공정성은 커뮤니케이션 과정에서 고객이 지각하는 것이다. 서비스 갈등과 관련된 고객-종업원 간의 상호작용 품질이라고 할 수 있다. 즉, 서비스 회복 과정동안 고객들이 서비스 기업의 종업원들에게 인간적인 상호관계에서 공정한 대우를 받았는가에 대한 정도의 평가라고 할 수 있다(Blodgett et al., 1997). 서비스 기업의 실패에 대하여 고객이 금전적 조치를 받고(분배적 공정성), 이런 조치에 걸리는 시간도 빨랐다(절차적 공정성) 하더라도, 담당 종업원의 태도가 불량했다면 상호작용적 공정성에 대한 평가가 낮아지기 때문에 고객은 불만족을 느끼게 된다. 상호작용적 공정성은 서비스 회복의 과정에서 고객을 대우하는 방법과 관련된 것으로(Sparks and McColl-Kennedy, 2001) 직원의 정중, 존경, 경청, 노력, 진실, 설명, 공감, 사과, 의

사소통 등이 해당된다.

3. 정(精)

정은 한국인의 독특한 감정이다. 정은 한국인의 고유한 문화 심리적 현상으로 특히 서구사회와 대비하여 볼 때 더욱 독특하다(최상진 외, 2000). 박진희, 김소희, 오가실(2002)은 한국인들의 사회적 지지를 구성하는 요소 중의 하나로 정을 제시하였고, 정을 타인에 대한 애정과 배려, 공유된 공통의 경험, 그리고 결속감 등을 포함하는 감정으로 정의하였다.

정이라는 개념이 존재하지 않는 서양에서는 정에 상응하는 용어조차 찾기 어렵다. 물론 일반적으로 commitment, affection, attachment, feeling, love 등이 사전적으로는 정에 해당한다고 할 수 있으나 이들 단어들은 정의 많은 속성 가운데 하나일 뿐이고, 정을 포괄적으로 표현해 내지는 못하고 있다(박진희 외 2002).

정은 사랑과 같은 낭만적이고 열정적인 감정 상태라기보다는 장기간의 접촉과정을 통해 이슬비에 옷이 젖듯 잔잔히 쌓여서 느껴지는 누적적인 감정 상태를 말하는 것이다(최상진, 2000). 즉, 오랜 기간 동안 동고동락하며, 서로 느끼는 애뜻함, 보호심리, 아껴주는 마음과 감정을 서로 주고받으면서 이해와 수용, 신뢰에 바탕을 둔 심리상태와 복잡한 감정체계가 바로 ‘정’인 것이다.

물론 시간의 흐름이 이어지는 과정에서 반드시 긍정적인 접촉과 경험만을 요하지 않는다. 만나기만 하면 다투는 사람들이 있다. 이들 사이에서도 정은 쌓일 수 있으며(박진희 외, 2002; 최상진 외, 2000), 이를 흔히 미운 정이라고 표현한다.

정 행동의 단서를 이야기할 때 흔히, ‘그 사람은 나를 아껴준다’든가 ‘나에게 신경을 써준다’ 혹은 ‘나에게 잘 해 준다’는 등의 표현을 한다(최상진, 2000).

한국인의 대인관계에서 밀착의 정도를 나타내는 가장 대표적인 심리인 정은 관여되어 있는 두 사람 또는 여러 사람들 간의 친밀함을 표현하는 척도가 된다. 또한, 한번 형성되면 그 지속기간이 길며 다른 외적인 자극요인에 의해 쉽게 사라지지 않는 속성을 가지고 있다. 이는 의식적인 것이 아니라 자신도 지각하지 못하는 사이에 서서히 나타나는 감정이다. 특별한 사건이나 행위를 통해서가 아니라 일상의 활동을 통해 자연스럽게 정이 드는 것이다(최상진, 2000). 즉, 상대방에 대한 친밀감, 유대 등의 특성을 지니며, 지속적인 특성을 가진다.

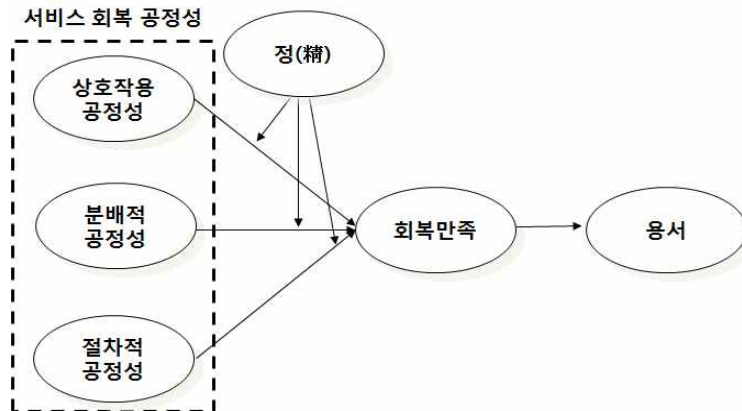
기본적인 정에 대한 정의를 살펴 볼 때, 이는 교환관계가 지속되는 상황에서 소비자의 서비스 품질에 대한 평가와 행동의도에도 영향을 미칠 것으로 추론해 볼 수 있다. 박종희, 김도일, 김선희(2009)는 상업적 관계에서의 ‘정’ 척도를 개발하였고, 해당 변수의 예측력 등을 검증하였다. 서비

스 제공자와의 관계에서도 역시, 정이 든 서비스 제공자와 계속 관계를 유지하려는 의도를 가진다거나 서비스 품질에 대한 더 높은 지각과 만족 수준을 나타낼 수 있다. 혹은 일시적인 서비스 실패에 대한 관용을 보여줄 수도 있을 것이다.

III. 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

본 연구의 목적인 서비스 회복공정성과 회복만족의 관계에서 정의 조절효과를 검증하기 위해 아래와 같은 모형을 설정하였다. 기본적으로 공정성 지각이 회복만족에 미치는 영향을 재검증하고, 이후 정의 조절효과 검증을 추가적으로 시도할 것이다. 이에 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시한다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구가설

2.1 회복공정성과 회복만족

서비스의 동시성 때문에 서비스 전달 과정에

는 반드시 고객이 존재할 수밖에 없다. 고객은 서비스 제공자, 서비스 기업을 둘러싼 환경 그리고 주변 고객과 접촉을 하게 되고, 접점에서의 서비스 실패는 고객의 부정적 반응을 발생시킨

다. 이때 경험한 감정들은 고객의 향후 행동의 의사결정에 영향을 미치게 된다(서문식, 조상리, 2006).

Liljander and Mattsson(2002)은 서비스 제공자의 행동에 대한 고객의 감정지각이 고객만족의 결정요인임을 언급하며 종업원 관리에 대한 중요성을 언급하였다. Hui and Baseton(1991)은 서비스 환경 내에서 고객밀도와 혼잡은 고객의 서비스에 대한 감정적이고 행동적 반응에 영향을 미친다고 했고, Lehtinen and Lehtinen(1991)은 타인의 다양한 속성은 전반적인 서비스경험에 대한 품질 평가에 영향을 미친다고 했다. 이와 같은 선행요인들을 통해 서비스접점에서의 서비스 제공자, 주변 고객과의 상호작용, 물리적 환경과의 상호작용의 실패는 고객의 부정적 감정에 영향을 미칠 수 있음을 생각할 수 있다.

Tax and Chandrashekar(1992) 또한 적절한 서비스 회복은 서비스 경험의 전반적 평가에 긍정적 영향을 미치고 서비스 제공자의 진심어린 사과는 서비스 접점에 대한 평가를 오히려 향상시킬 수 있다고 주장하였다.

서비스 실패에 대해 서비스 기업이 회복하고자 노력해가는 과정에서 고객이 높은 공정성을 지각할수록 만족하게 된다는 것은 이미 많은 선행연구에서 확인되고 있다(Goodwin and Ross, 1992; Weun et al., 1997; Smith et al., 1999; Hoffman and Kelley, 2000; Ruyter and Wezels, 2000; Netemeyer, 2001; Weun et al., 2004).

추가적으로, Tax et al.(1998)의 연구에서는 상호작용적 공정성, 분배적 공정성, 절차적 공정성 순으로 문제 해결에 대한 만족에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 이는 서비스의 상황이나 맥락에 따라 차이가 날 수 있다. 기본적으로 선행연구들을 고려해볼 때 서비스 회복 공정성은 본 연구의 맥락에서도 회복만족에 영향을 미친다는 것을 추론해 볼 수 있으며, 선행연

구에서 검증된 가설을 재확인하는 측면이라고 볼 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 서비스접점에서의 서비스 실패 회복에 대한 (a) 상호작용적 공정성, (b) 분배적 공정성, (c) 절차적 공정성의 지각은 회복 만족에 유의한 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.2 정의 조절효과

정은 한국인의 독특한 문화 심리적 특성이다. 최상진(1997)에 따르면 정이란 ‘오랜 기간 동안 함께 하며, 애뜻함, 보호, 아껴주는 마음과 같은 감정을 주고받으면서 이해, 수용, 신뢰에 바탕을 둔 심리상태’를 말한다. 서비스 제공자에 대해 소비자들이 느끼는 정의 본질은 소비자가 대상과의 관계에 있어서 ‘우리’라는 동일체적 유대감을 형성하고, 이 속에서 서비스제공자에 대해 느끼는 인간적인 다정함과 허물없음의 감정으로 설명될 수 있는 것이다(김성규, 2006).

특정 서비스제공자에 대해서 정의 있는 소비자들은 그에게서 인간적인 감정을 느끼고 친구처럼 허물없이 지내며, 우리라는 집단의식을 가지게 되는 것이다. 서비스 업체의 종업원과의 정의 들면(혹은 서비스 업체 자체에 정의 들면) 그 사람에 대한 허물도 덜어줄 수 있고 실수도 넘어갈 수 있는 사이가 될 수 있을 것이다. 사람뿐만 아니라 그 브랜드나, 셀프서비스 업체에서 제공되는 기계나 이미지 등에게도 정을 느끼고 친숙함이 생기면 상호작용 공정성의 지각과 회복만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서 초점을 두는 정의 하위요인은 이해심(김선희, 박종희, 김도일, 2009)이다. 이는 상대방의 실수를 이해하고 결점을 수용하는 마음인데, 고객과 서비스제공자의 관계에서 항상 고객이 만족할 수는 없다. 가끔 불만족을 경험할

수 있는 것이다. 이러한 상황에서 정이 든 고객은 서비스제공자의 사소한 실수쯤은 이해할 수 있는 아량을 보여줄 수 있을 것이다. 서비스가 마음에 들지 않는다 해서 화를 내거나 당장 거래처를 이탈하기보다는, 가능하면 이를 수용할 수 있을 것이다. 즉, 이러한 맥락에서 살펴볼 때, 고객이 서비스제공자에 대해 느끼는 정이라는 감정은 서비스 실패상황에서 서비스제공자의 서비스 회복노력 이후 지각된 공정성이 회복만족에 미치는 영향을 강화시킬 것으로 추론할 수 있다. 이에 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설 2 : 고객이 서비스제공자에 대한 정(情)이 높은 경우에 (a)상호작용적 공정성, (b) 분배적 공정성, (c) 절차적 공정성이 회복만족에 미치는 영향이 클 것이다.

IV. 연구방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

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.

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 수

정·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 선행 연구에서 개발한 서비스 공정성 설문항목과 Blodgett 등(1997)과 Tax 등(1998)이 사용한 척도의 일부를 본 연구에 맞게 수정·보완하였다. 측정항목으로는 서비스 실패에 대한 반응성, 신속한 처리여부, 불평처리 방식의 적절성, 문제처리 절차의 적절성 등 4개 항목을 사용하였다.

회복만족은 고객이 서비스 실패 이후 회복과정에서 이전의 기대와 실제 성과간의 비교를 통해 인지되는 2차 만족을 의미하는데, 본 연구에서는 회복만족을 '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.

용서는 '서비스회복과정에서 기업의 서비스실패에 대한 부정적인 심리적 상태의 극복 및 완화'로 정의하였으며, 이는 기업으로부터 서비스 회복을 제공받고 난 후 기업의 서비스실패에 대한 고객의 용서정도를 의미하는데, 이를 측정하기 위해 박주영(2010)의 연구에서 사용한 척도를 본 연구의 목적에 맞게 재구성하였으며, 서비스 실패의 용서, 서비스 실패의 불가피한 상황, 서비스실패의 이해 등 4개 항목을 사용하였다.

모든 설문항목은 리커트형 7점 척도로 측정하였다. 정의 측정은 김선희, 박종희, 김도일(2009)에 의해 개발된 문항 중 상대방의 실수를 이해

하고 결점을 수용하는 마음을 나타내는 ‘이해심’에 해당하는 부분의 4개 항목을 본 연구의 맥락에 맞게 소폭 수정하여 이용하였다.

2. 표본의 선정 및 조사방법

본 연구는 서비스 회복 과정에서 정의 조절효과를 검증하기 위한 연구로서 부산·경남지역 대학(원)생을 대상으로 선정하여 조사를 실시하였다. 조사기간은 2014년 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 300부의 설문지가 배포되고 270부의 설문지가 회수되었으나 이 중 결측값이 많거나 일관성 및 성실성이 떨어진다고 판단되는 24부를 제외한 246부의 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 다시 회상하기를 요청하였다. 이후 서비스 제공자에 대해 지각하고 있는 정의 정도, 해당 실패에 대한 회복노력에 대한 문항에 응답하도록 하였으며 공정성, 회복만족, 용서 등에 대해 순차적으로 응답하도록 하였다.

응답자의 성별을 보면 남 57.3%, 여 42.7%로 남성의 응답 비율이 여성보다 다소 높았으며, 연령은 21~25세가 52%를 차지하였다. 학력은 대학졸(재학중)이 89.4%로 가장 많았으며 소득은 50만원 미만이 76.4%로 가장 높은 비율을 차지하였다.

이용 빈도에 대한 설문에서는 주 1회가 30.1%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 요인분석 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 분야에서도 많이 활용되고 있으며, 이론적으로 빈약한 배경에서 예측을 목적으로 할 경우에 적합한 방법이다(Yi and Gong, 2008; 2009). 본 연구는 서비스 회복과정에서 정의 조절적 역할을 검증하고자 하고 있다. 정의라는 개념은 상대적으로 그 내용과 효과가 이론적 기반이 탄탄한 변수라고 할 수 없기에, 탐색적으로 그 효과를 연구하고자 하는 본 연구의 목적에 PLS가 적합하다고 판단하여 연구에 사용하였다.

V. 연구방법

1. 측정모형 분석

PLS를 이용한 연구의 측정모형 분석은 개별 측정항목 신뢰성, 수렴타당성, 판별타당성 확인으로 구성된다(Chin, 1998; Fornell and Larcker, 1981). Hulland(1999)는 PLS와 관련된 선행연구를 토대로 이러한 세 가지 신뢰성과 타당성 분석의 중요성을 확인한 바 있다.

개별 측정항목의 신뢰성과 수렴타당성은 측정항목의 적재값으로 확인할 수 있다(Henseler et al., 2009; Hulland, 1999). 개별 측정항목과 관련된 변수의 공유된 분산이 오차분산보다 크기 위해

서는 측정항목에 0.7 이상의 적재값이 요구된다. 측정항목들에 대한 적재값은 <표 1>에서 보는 바와 같이 모두 0.7을 상회하고 있어 개별 측정항목에 대한 신뢰성은 있는 것으로 판단된다.

내적 일관도를 측정하기 위한 기준은 합성신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE) 값을 사용하여 판단할 수 있다(Nunnally, 1978; Henseler et al., 2009). 개념 신뢰성을 확인하기 위해서는 CR이 0.7 이상(Nunnally, 1978), AVE가 0.5 이상(Fornell and Larker, 1981)이어야 한다. 본 연구에서 사용된 구성개념들은 모두 0.7 이상의 CR 값과 0.5 이상의 AVE값을 나타내고 있어 내적 일관성이 있다고 말할 수 있다. <표 2>는 개별 구성개념들의 다양한 신뢰도 값을 나타내주고 있다.

셋째, 판별타당성을 측정하기 위해서는 측정항

목의 적재값과 다른 관련 변수들에 대한 교차적재값(cross-loadings)을 살펴볼 수 있고, AVE의 제공근과 다른 변수와의 상관계수 값을 확인하면 된다. 측정항목에 대한 적재값이 교차적재값보다 크면서 0.7 이상이면 다른 요인과 구별이 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 1>에 제시된 것처럼 측정항목의 개별 구성개념에 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)

	분배공정성	상호작용공정성	회복만족	절차공정성	용서
상호작용1	0.45	0.87	0.34	0.63	0.43
상호작용2	0.31	0.86	0.34	0.53	0.43
상호작용3	0.39	0.87	0.42	0.54	0.46
상호작용4	0.48	0.84	0.37	0.66	0.61
분배1	0.86	0.41	0.33	0.44	0.51
분배2	0.91	0.44	0.30	0.50	0.56
분배3	0.93	0.44	0.30	0.54	0.57
분배4	0.86	0.40	0.26	0.50	0.51
절차1	0.32	0.46	0.33	0.80	0.50
절차2	0.50	0.61	0.35	0.86	0.60
절차3	0.47	0.63	0.39	0.86	0.63
절차4	0.54	0.58	0.41	0.83	0.64
회복만족1	0.30	0.42	0.88	0.47	0.53
회복만족2	0.30	0.21	0.76	0.23	0.39
회복만족3	0.28	0.41	0.90	0.39	0.57
용서1	0.56	0.53	0.58	0.65	0.94
용서2	0.57	0.53	0.53	0.68	0.94
용서3	0.56	0.50	0.54	0.66	0.91

<표 2> 신뢰도 및 판별타당성, 적합도

	분배 공정성	상호작용 공정성	회복 만족	절차 공정성	용서	AVE	CR	α	R^2	GoF
분배공정성	0.89*					0.79	0.94	0.91		0.47
상호작용 공정성	0.47	0.86*				0.74	0.92	0.89		
회복만족	0.34	0.43	0.85*			0.72	0.88	0.81	0.23	
절차공정성	0.55	0.68	0.44	0.84*		0.70	0.90	0.86		
용서	0.60	0.56	0.59	0.71	0.93*	0.87	0.95	0.92	0.35	

note : * AVE의 제곱근

2. 구조모형 분석

연구모형에 대한 검증을 위해 경로간의 유의성을 검증하였다. PLS는 공분산 기반의 구조방정식과 달리 모형에 대한 적합도가 나타나지 않지만 내생변수들의 설명된 분산(R^2)값을 통해 그 설명력을 확인할 수 있다(Falk and Miller, 1992). 본 연구에서의 내생변수들에 대한 R^2 가 통상적으로 받아들여지는 0.1 이상 나타나고 있어 모형을 해석하기에 무리가 없다고 판단하였다. 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 구한다.* PLS 모델에서 Communality는 AVE 와 동일하기 때문에 communality에 대해서도 임계치 0.5를 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 0.47으로 '중'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 상호작용공정성(경로계수=0.21, $p < 0.01$), 절차공정성(경로계수=0.59, $p < 0.01$)은 회복만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 분배공정성(경로계수=0.10)은 회복만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 회복만족은 용서에 유의한 정(+)의 영향(경로계수=0.59, $p < 0.01$)을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 서비스회복노력에 대한 공정성 지각은 서비스실패에 대한 고객의 회복만족에 영향을 미치고(Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Maxham and Netemeyer, 2002), 이러한 회복만족은 용서에 영향을 미친다는(김상희, 2010) 기존연구결과를 다시 한 번 확인할 수 있는 결과이다.

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

<표 3> 주효과 검증결과

	전체모형	경로계수	표준오차	t-value
H1a	상호작용-공정성 → 회복만족	0.21	0.07	2.87***
H1b	분배공정성 → 회복만족	0.10	0.07	1.47(ns)
H1c	절차공정성 → 회복만족	0.24	0.08	3.22***
	회복만족 → 용서	0.59	0.04	13.88***

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

3. 조절효과 분석

본 연구에서 정의 조절효과, 즉 공정성의 지각이 회복만족에 미치는 영향에 조절적 역할을 할 것이라는 가설을 검증하기 위해서 Baron and Kenny(1986)의 방법을 Chin et al.(1996)이 제안한 조절효과 분석법을 이용하였다. 실제로 PLS를 이용해 연구모형을 만들 때 조절효과는 <그림 2> 와 같은 모델로 표현된다. 조절효과에 대한 가설은 예측변수와 조절변수간의 상호작용(interaction)을 나타내는 경로 c가 통계적으로 유의할 경우 채택될 수 있다.

즉 (1) 경로 c가 유의한가, (2) 효과는 양(positive)인가 부(negative)인가, 그 효과의 크기는 어느 정도인가를 파악하는 것이 조절효과 분석의 주목적이라고 할 수 있다. 물론 경로 a와 b도 통계적으로 유의한 결과가 나올 수 있지만, 이 부분은 조절효과를 분석할 때 주요 초점의 대상은 아니다. Chin et al.(1996)에 의하면 상호작용의 효과 값(effect size)*을 계산할 수 있다. Cohen(1992)의 제안에 따르면, 0.02~0.14는 작은 조절효과, 0.15~0.34는 중간수준의 조절효과, 0.35 이상은 높은 조절효과를 의미한다.

상호작용항의 경로계수를 분석한 결과 상호작용-공정성×정 → 회복만족의 경로($p < 0.1$), 절차공

정성×정 → 회복만족의 경로($p < 0.05$)는 정(+의) 방향으로 유의하였다. 이 결과는 다음과 같이 해석될 수 있다. 첫째, 정은 회복만족에 정(+의) 영향을 미친다. 둘째, 정에 의해서 각 상호작용-공정성과 절차공정성의 경로계수는 상호작용항의 수치만큼 더해져서 증가할 수 있다(Chin, et al. 1996). 물론 이 경우에는 정(+의) 방향으로 상호작용항의 경로계수가 나타난 만큼, 정은 공정성 지각이 회복만족에 미치는 영향을 강화하는 것으로 해석할 수 있다.

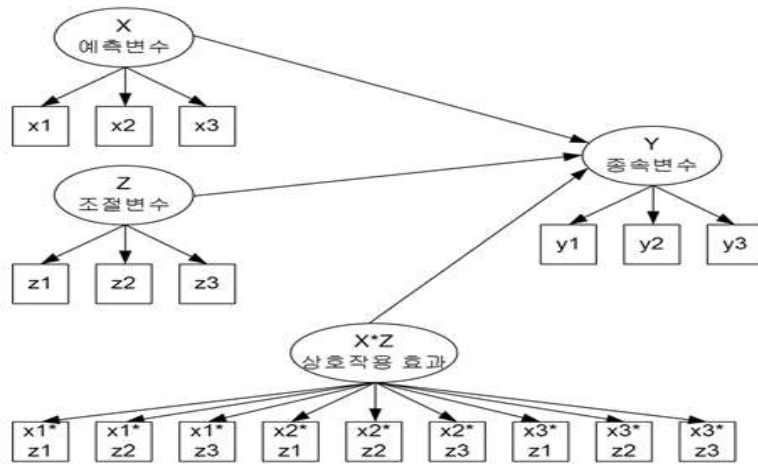
연구모형의 상호작용 효과값은 (0.299-0.233)/(0.299)=0.22로 Cohen(1992)이 제안한 중간 정도 수준의 조절효과를 보인다고 결론지을 수 있다. 이에, 분명히 회복만족에 조절적인 역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다. 분배공정성의 경우는 정의 조절효과가 유의하지 않았는데, 이는 상호작용-공정성과 절차공정성은 서비스 종업원과 정서적 교류를 내포하고 있는 개념이며, 분배공정성은 경제적 부분을 포함하는 보상에 대한 기대 등으로 정의된다. 인지적이고 계산적인 부분이 많이 강조되는 부분이기때문에, 다른 두 개의 공정성들에서는 조절효과가 나타난 반면 해당 변수에서는 그렇지 않았던 것으로 추측된다. 조절효과 검증의 자세한 결과를 <표 4>에 제시하였다.

* 효과값 $f^2 = (R^2 \text{ 상호작용모형} - R^2 \text{ 주효과모형}) / R^2 \text{ 상호작용모형}$

<표 4> 조절효과 검증결과

	전체모형	경로계수	표준오차	t-value	f ²
	상호작용공정성 → 회복만족	0.21	0.06	3.80	-
	분배공정성 → 회복만족	0.07	0.04	1.65	-
	절차공정성 → 회복만족	0.24	0.05	4.66	-
	회복만족 → 용서	0.59	0.03	21.13	-
	정 → 회복만족	0.20	0.03	5.60	-
H2a	상호작용공정성 × 정 → 회복만족	0.13	0.07	1.83*	0.22
H2b	분배공정성 × 정 → 회복만족	0.08	0.07	1.14	
H2c	절차공정성 × 정 → 회복만족	0.15	0.08	1.98**	

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



<그림 2> PLS Moderator Model(Chin et al., 1996)

VI. 결 론

그동안 국내에서 이루어진 서비스 실패 및 회복과 관련된 선행연구에서는 한국인의 정서적인 측면에 대한 고려가 상대적으로 많이 이루어지지 않았다. 이에 본 연구에서는 ‘정’의 조절효과를 서비스 실패 후 회복노력 성과를 향상시킬 수 있는 방안으로 제시하고 그 조절효과를 분석하였다. 한국적 차원의 서비스 회복 노력에 대한 고려와 이를 실무에 적용하기 위해서는 정이라는 개념에 대한 더 면밀한 고찰이 필요하다. 본

연구에서는 가설검증에 앞서 연구모형의 경로간 유의성 검증을 위해 회복공정성이 용서와 회복만족에 미치는 영향에 대해 알아보았다. 그리고 추가적으로 지각된 회복공정성이 회복만족에 미치는 영향에 정이 조절적 역할을 실제로 할 수 있는지에 대해 살펴보았다. 회복공정성은 서비스실패 회복노력에 대한 만족에 영향을 미치고, 회복만족은 용서에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다. 또한, 정은 공정성이 회복만족에 미치는 영향을 강화하는 정(+의) 조절효과를 가지는 것을 분석결과 확인할 수 있었다.

본 연구결과는 이론적 관점에서 그리고 실무적 관점에서 다음과 같은 다양한 시사점을 제시하고 있다. 기존의 선행연구들이 서비스 실패 후 회복노력을 한국적 정서관점에서 정과 함께 통합적으로 고려하였다는 것이다. 한국인의 감정적 측면인 정의 조절적 효과를 살펴봄으로써 일종의 정의에 소구하는 회복노력의 중요성을 확인할 수 있었다. 즉, 공정성의 효과는 고객이 서비스 제공자에 대해 지각하는 정의가 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 정, 그중에서도 이해심을 발현시킬 수 있도록 인식되며 이를 통해 서비스실패 상황을 용서하는 것이 지속적 관계유지를 위해 중요하다. 따라서 이러한 정의의 효과는 한 차원 더 높은 긍정적 고객반응을 위해 중요하다고 해석할 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 서비스 기업이 고객과 지속적인 관계 유지를 위해 단순히 매뉴얼에 의거한 회복노력 보다는 고객의 정의 기반한 이해심을 이끌어내는 서비스회복노력이 무엇보다 중요하다는 사실을 제공하고 있다.

본 연구는 또한 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 패밀리 레스토랑만을 연구의 대상으로 지정하였다는 점이다. 또한 표본집단이 젊은 층을 위주로 구성되어 표본의 다양성을 확보하지 못하였다. 이에, 연구결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 다양한 서비스 군에서 조사대상을 확대하여 조사표본의 다양성을 확보할 필요성이 있다. 특히 업종간의 서비스 실패와 회복에 관한 비교·연구를 통해서도 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 공정성이 용서와 회복만족이 미치는 영향에 지각된 정의 조절적 역할을 살펴

보았는데, 정의 조절효과는 서비스실패 상황이나 그 심각성의 수준에 따라 차이가 있을 수 있다. 경미한 서비스 실패에서는 단순히 공정성을 지각하여 회복만족 하게 될 수 있지만, 서비스 실패의 수준이 심각한 경우에는 다른 상황으로 나타날 수 있기에 이에 대한 추가적인 검증도 필요하다. 서비스 실패 유형과 정도에 따른 차이와 서비스 실패 상황의 특성을 고려하여 추가적인 연구가 진행된다면 실무적 관점에서 보다 더 세부적인 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

이후 위의 한계점을 보완한 폭넓은 논의가 향후 연구를 통해서 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

1. 김기범, 최상진(2002). 정(情) 마음 이야기 (Narrative) 분석. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 16(2), 29-50.
2. 김상희(2010), “고객은 진실로 서비스실패기업을 용서하였는가?": 기업회복노력의 진정성과 고객의 용서과정,” 경영학연구, 665- 684.
3. 김선희, 박종희, 김도일(2009), “상업적 관계에서 정의 개념정립과 척도개발,” 마케팅연구, 24(3), 119-148.
4. 김성규(2006). 브랜드에 대한 정 척도개발 및 구조분석과 브랜드 정-브랜드자산 구성요인간의 관계에 관한 연구, 영남대학교 박사학위 논문.
5. 박진희, 김소희, 오가실(2002). 정의 개념 개발, 간호학 연구, 11(1), 77-98.
6. 박주영(2010), “용서귀인이 용서 경향성에 미치는 영향: 문화성향을 매개변인으로,” 한양대학교 석사학위 논문.
7. 서문식, 조상리(2006). 서비스접점에서 발생한

- 부정적 감정이 고객의 관계단절행동에 미치는 영향, *마케팅관리연구*, 11(2), 55-80.
8. 신서영(2001). 외식업체의 서비스 회복 시스템을 통한 관계마케팅 전략 수립, 연세대학교 박사학위 논문.
 9. 최상진(2000). *한국인 심리학*, 서울, 중앙대학교 출판부.
 10. 최상진, & 이장주(1999). 사회 및 성격: 정의 심리적 구조와 사회-문화적 기능분석. *한국심리학회지 사회 및 성격*, 13(1), 219-234.
 11. Ann Hocutt, M., Chakraborty, G., & Mowen, J. C.(1997). The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery. *Advances in consumer research*, 24(1).
 12. Alexander, S., & Ruderman, M.(1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
 13. Baron, R. M., and Kenny, D. A.(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
 14. Bell, C. R., & Ridge, K.(1992). Service recovery for trainers. *Training & Development*, 46(5), 58.
 15. Bell, C. R., & Zemke, R. E.(1987). Service breakdown: the road to recovery. *Management review*, 76(10), 32-35.
 16. Berry, L. L.(1995). *On great service: A framework for action*. Simon and Schuster.
 17. Bettman, J. R., Luce, M. F., & Payne, J. W.(1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of consumer research*, 25(3), 187-217.
 18. Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post-complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
 19. Clark, G. L., Kaminski, P. F., & Rink, D. R.(1992). Consumer complaints: advice on how companies should respond based on an empirical study. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 5-14.
 20. Clemmer, E. C., & Schneider, B.(1996). Fair service. *Advances in services marketing and management*, 5, 109-126.
 21. Colgate, M., & Norris, M.(2001). Developing a comprehensive picture of service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 215- 233.
 22. Chebat, J. C., & Slusarczyk, W.(2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of Business Research*, 58(5), 664-673.
 23. Chin, W. W.(1998), "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling," *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
 24. De Ruyter, K., & Wetzels, M.(2000). Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 91-108.
 25. Folger, R., & Konovsky, M. A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions.

- Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
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. Goodwin, C., & Ross, I.(1992). Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25(2), 149-163.
 28. Greenberg, J.(1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
 29. Gronroos, C.(1988). Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *Review of business*, 9(3). 10-13.
 30. Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M.(1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
 31. Hui, M. K., & Bateson, J. E.(1991). Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 174-84.
 32. Hulland, John(1999), "Use of Partial Least Squares(PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies," *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
 33. Liljander, V., & Mattsson, J.(2002). Impact of customer preconsumption mood on the evaluation of employee behavior in service encounters. *Psychology & Marketing*, 19(10), 837-860.
 34. Mattila, A. S.(2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583-596.
 35. Maxham III, J. G.(2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54(1), 11-24.
 36. McColl-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of service Research*, 5(3), 251-266.
 37. Mueller, R. D., Palmer, A., Mack, R., & McMullan, R.(2003). Service in the restaurant industry: an American and Irish comparison of service failures and recovery strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 395-418.
 38. Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
 39. Oliver, R. L.(1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.
 40. Oliver, R. L.(1983). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Responses, *Journal of Consumer Research*, 20, 418-430.
 41. Oliver, R. L., & Swan, J. E.(1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of consumer research*, 16(3), 372.
 42. Schneider, B., & Bowen, D. E.(1999). Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, 41(1), 35-45.

43. Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of marketing research*, 356-372.
44. Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W.(1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of marketing*, 60(3), 16-32.
45. Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M.(1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of marketing*, 62(2). 60-76.
46. Tax, S. S., Chandrashekar, M., & Christiansen, T.(1993). Word-of-mouth in consumer decision-making: an agenda for research. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6(10), 74-80.
47. Tenenhaus, M., V. V. Esposito, Y. M., Chatelin and C. Lauro(2006), "PLS path modeling," *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
48. Westbrook, R. A., & Oliver, R. L.(1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of consumer research*, 18(1), 84.
49. 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.
50. Weun, S., Jones, M. A., & Beatty, S. E. (1997). A parsimonious scale to measure impulse buying tendency. *AMA Educators's Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing*, 306-307.
51. 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.
52. _____ and _____(2009), "An Integrated Model of Customer Social Exchange Relationship: The Moderating Role of Customer Experience," *The Service Industries Journal*, 29(11), 1513-1528.
53. Zajonc, R. B., & Markus, H.(1982). Affective and cognitive factors in preferences. *Journal of consumer research*, 123-131.
54. Zemke, R., Schaaf, D., & Peters, T.(1989). *The service edge: 101 companies that profit from customer care*. New York: New American Library.

Abstract

The moderating effect of 'Jung' in service recovery process

Kim, Youn Hwan*

This research tries to present the role of Jung, which is well known as Koreans' traditional emotional attachment in service recovery process. Prior research on the service recovery have focused on relationship among perceived justice, recovery satisfaction and forgiveness. Especially perceived justice including distributive, procedural, and interactional justice has addressed as most important antecedents of recovery satisfaction. Although the pivotal role of emotional factors for successful service recovery has agreed by many researchers, relatively little attention has been paid to this issue.

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, especially for Korean perspectives.

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 'Jung' on the paths between perceived justice and outcome variables such as forgiveness and recovery satisfaction.

Key Words: justice, forgiveness, recovery satisfaction, Jung

* Assistant Professor, Business Division, Yeungnam University College, k3211261@hanmail.net