

# 원상태로의 복구 불가능한 서비스 실패와 복구유형

윤성욱<sup>1</sup>, 서미옥<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>동아대학교 경영학과, <sup>2</sup>서라벌대학교 카지노과

## Irrecoverable Service Failure and Typology of Service Recovery

Sung-Wook Yoon<sup>1</sup>, Mi-Ok Seo<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Dept. of Business Administration, Dong-A University

<sup>2</sup>Dept. of Casino, Sorabol College

**요약** 서비스 복구에 관한 선행연구는 원상태로의 서비스 복구가 가능하다는 전제하에 이루어졌다. 하지만 본 연구는 국내의 최초로 원상태로 복구 불가능한 서비스 문제에 초점을 두고, 다양한 문제들을 유형별로 분류하고 각 하위 유형을 살펴보았다. 또한 복구 불가능한 서비스 문제를 겪은 고객의 감정, 행동유형, 그리고 기업의 대응유형 등을 분석하여 좀 더 고객의 구체적인 요구를 파악하고자 하는 것에 의의가 있다. 분석결과, 세 개의 주 문제유형과 문제 유형 내 하위범주는 그룹1에 대해 2개, 그룹2에 대해 6개, 그룹3에 대해 2개로 구분되었다. 구체적으로 살펴보면, 물품파손과 신체 관련 피해의 경우가 빈번히 발생하는 문제이며, 하위범주 중 가장 심각한 복구 불가능한 서비스는 신체 피해로 나타났다. 고객의 감정측면에서는 적반하장 태도에서 고객은 가장 분노하며, 원상태로의 복구가 불가능한 서비스 실패를 야기하였음에도 기업의 대응은 다양한 문제점을 보여주었다. 서비스 문제에 대한 고객행동과 기업평가에 관해서도 유형화하여 분석결과를 제시하였다. 본 연구의 결론에서는 연구결과 요약 및 시사점, 그리고 향후연구에 대한 제언을 하였다.

**Abstract** Service recovery research has been conducted on the premise that service problems can be returned to the original condition. This study, however, focused on irrecoverable service problems for the first time and classified them according to the types and sub-types. The specific wants of customers who experienced unrecoverable service problems were identified by analyzing the customers' emotion, behavior pattern, and the company's responses. The results revealed three main types of problems and 2 categories in group 1, 6 categories in group 2, and 2 categories in group 3. In particular, damaged items and bodily harm were frequent problems, and bodily harm was recognized as the most severe failure. Regarding the customers' emotion, the customers were so enraged at the audacity and the company still showed many problems in terms of its response to the service failures. This study also suggested the analysis results of the customers' behavior and company evaluation.

**Key Words** : Irrecoverable service failure, Discomfort, Company response, Service recovery, Critical incident technique, Severity, Customer evaluation

### 1. 서론

서비스 실패에 대한 신속하고 유연한 대응은 불만족한 고객을 만족한 고객으로 전환시킬 뿐만 아니라 기업에 대한 신뢰와 몰입에 영향을 미치므로 효과적인 서비

스 복구관리를 통해 우호적인 고객행동과 신규고객 창출을 가능하게 하며, 긍정적인 감정반응에 영향을 미친다 [1]. 서비스 실패와 그 이후 복구과정을 검토한 연구를 구체적으로 살펴보면, 특정 서비스 산업의 복구전략 형태, 공정성 이론에 근거한 서비스 복구의 역할, 물리적 환경

이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2013S1A5A2A01018949)

\*Corresponding Author : Mi-Ok Seo(Sorabol College)

Tel: +82-54-770-3530 email: smo@sorabol.ac.kr

Received August 21, 2014

Revised (1st September 26, 2014, 2nd October 6, 2014)

Accepted October 10, 2014

문제에 중점을 둔 고객관계, 서비스 복구에 대한 고객의 기대, 서비스 복구노력에 대한 고객평가 및 감정반응 등으로 구분되며 이와 같이 다양한 주제로 서비스 실패 및 복구에 관한 연구가 진행되었다[2-6].

이와 같은 선행연구는 발생한 서비스 문제의 복구 가능여부와 관계없이 서비스 복구가 가능하다는 부분에만 초점을 두어 서비스 실패의 원인, 복구유형 파악, 효율적인 복구 방안 등을 언급하여 왔다. 즉, 서비스 제공자의 복구노력을 통해 상처받은 고객의 마음을 되돌리는 과정 및 결과만을 제시하였다. 하지만 서비스 실패는 문제가 발생하기 전의 상태로 되돌릴 수 있는 실패와 원래 상태로의 복구가 불가능한 서비스 실패로 구분할 수 있다. 예를 들어, 미용실에서 머리카락을 실수로 잘라버리거나, 머릿결이 완전히 다 상해버린 경우, 항공기 예약이 출발 당일 날 취소된 경우, 치과에서 썩은 이 대신 멸절한 이를 뽑은 경우 등은 서비스 실패 이전의 원상태로 되돌릴 수 없는 경우이다.

원상태로의 복구 불가능한 서비스 실패에 관한 연구는 매우 의미 있는 이론적 및 실무적 시사점을 제공할 연구주제임에도 불구하고, 이에 관한 연구는 사실상 전무하며 서비스 복구에 관한 문헌들은 여전히 복구가능 여부에 관계없이 일반적인 복구전략만을 제시하고 있다. 따라서 서비스 실패가 발생한 경우, 원상태로의 복구가능 유무에 따른 차이점을 연구할 필요성이 강하게 대두되며, 복구가능 유무에 따라 달리 요구되는 복구전략을 파악하여 보다 효율적인 복구전략을 제공할 것으로 기대된다.

따라서 본 연구는 선행연구에서 살펴보지 않았던 복구 불가능 서비스 실패에 초점을 두고 실패유형, 그 당시 고객이 느끼는 감정, 분노 및 문제의 심각성, 고객의 대응 행동 및 평가를 분석하여 요약하고 시사점을 제시하였다.

## 2. 문헌고찰

### 2.1 서비스 복구노력

서비스 실패 및 복구에 관한 실증적인 연구는 전통적인 설문기법 및 시나리오에 의한 실험설계를 이용한 정량적 연구, 그리고 CIT를 이용한 정성적 연구 등이다. 대부분 정량적 연구는 초기에는 서비스 실패의 유형화 및 복구전략의 연구가 주를 이루었고, 이후 공정성이론을

근거로 하여 훌륭하게 수행된 복구노력이 고객만족, 고객평가, 재이용의도 및 긍정적인 구전 등의 행동적 결과에 초점을 두었다. 그리고 CIT를 이용하여 다양한 서비스 산업에서 보편적으로 발생하는 서비스 실패와 복구유형을 체계적으로 분류하고 효율적인 복구전략에 관한 실무적 시사점을 제시하였다.

서비스 실패 후 기업의 복구노력은 서비스 제공자가 서비스 실패 후 이를 만회하기 위한 일련의 행동으로 보상에 대한 고객의 공정성 지각이 효과적인 서비스 복구만족이 되고 있다. 이와 같은 서비스 복구에 관한 대부분 연구는 공정성 이론에 이론적 토대를 갖고 있으며 서비스 복구노력에 대한 고객평가에 대해 제시하고 있다. 공정성 차원은 분배 공정성, 상호작용 공정성 그리고 절차 공정성으로 구분하여 서비스 기업에서 공정성 지각을 높이기 위해 노력하고 있다. Lee[7]는 고객이 지각하는 서비스 공정성을 조사한 결과, 고객만족에 가장 큰 영향을 미치는 차원으로는 분배공정성이며, 다음으로 상호작용 공정성이 영향을 미치는 것으로 나타났다. Cho et al[8]도 세 가지 차원 중 불평처리에 대한 분배 및 상호작용 공정성만이 고객만족에 영향을 주는 것으로 제시하였다. 그러나 Clemmer and Schneider[9]는 세 가지 차원 모두 개별적으로 전반적인 고객만족과 재구매 의도에 영향을 미친다고 밝힌 바 있다.

최근 서비스 복구노력에 있어서 인지적 과정인 공정성뿐만 아니라 심리적 과정인 감정반응에 큰 관심을 보이고 있다. Kong, Lee[10]는 금융 산업에서 충성도가 있는 고객이 자신의 기대와 달리 차별적 서비스를 받고 있다는 것을 알았을 때의 부정적 감정과 행동반응을 살펴보고자하였다. 분석결과, 금융정보추구의지가 높은 고객이 서비스 실패를 경험할 때는 질투감만을 경험하고, 고객 충성도가 높은 고객은 배신감과 질투감을 둘 다 경험하는 것으로 나타났다. 또한 서비스 실패 심각성의 조절 효과는 서비스 실패에 대하여 사소하다고 지각할 때 질투감을 느꼈으며, 서비스 실패가 심각하다고 지각할 때 배신감을 느껴 전환과 불평행동을 하는 것으로 나타났다. Park[11]은 서비스 복구를 경험하는 과정에서 서비스 제공자의 서비스 복구노력과 친밀감이 고객반응에 미치는 영향을 검증하였다. 검증결과, 친밀도가 높은 집단에서는 서비스 실패 후의 복구노력이 낮아도 고객의 긍정적 반응이 크게 감소하지 않았지만 친밀도가 낮은 집단에서는 실패 후 낮은 보상이 주어지면 고객의 긍정적 반응이 크

게 감소한 것을 검증하였다. Ha, Lee[12]는 소비자의 감정회복이 인지 평가 요소의 회복보다 더 크게 소비자의 재구매 및 구전의도에 영향을 미치는 것으로 나타나 소비자의 보상영역에서 감정적 요소가 더 강하게 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여주었다. 또한 진정성의 문제가 화두가 되고 있는 시점에서 고객은 진정성을 제공받기를 원하며, 서비스 복구 문헌에서 진정성 개념의 중요성이 대두되기 시작하였다. 최근 Kim[6]은 공정성과 진정성의 상대적 영향력을 비교한 결과 복구노력의 진정성이 고객용서에 더 큰 영향을 미치며, 공정성 차원 중 상호작용 공정성만이 고객용서에 다소 영향을 미친다고 밝혔다. 그러므로 공정성 차원이 만족을 높일 수는 있지만 고객용서를 얻기에는 어려운 요소임을 확인할 수 있었다.

## 2.2 서비스 복구유형

Seo, Yoon[2]은 적극적인 서비스 복구노력을 구체적으로 무형적 노력과 유형적 노력으로 분류하였다. 먼저 무형적 복구노력은 고객에게 관심을 보여줌으로써 서비스 실패 상황을 개선하고자 하는 것으로 유형에는 적극적인 조치와 정중한 사과를 제시하였다. 이 두 가지의 복구만족도는 가장 높았으므로 서비스 복구과정에서 적절하게 적용하여 효율적인 복구만족으로 이끌어야 할 것이라고 제안하였다. 또한 유형적인 복구노력은 서비스 실패로 발생된 고객 불편과 비용에 대한 공정한 보상을 제공하는 것이며, 유형에는 같은 수준의 보상, 추가 보상 등을 제시하였다.

서비스 복구노력에 대한 고객평가는 복구수준, 거래기간 그리고 불평의 수용절차 등에 따라 상이하며 복구 속성에는 사과, 신속한 복구, 감정이입, 보상, 후속조치 등이 있다. 또한 이 속성들은 기업의 복구노력에 대한 고객의 평가를 강화시킨다[13].

복구속성 중 사과는 서비스 실패가 발생하였다는 점을 시인하고 이해 구하는 행동을 의미한다[14]. Kim et al[14]은 분배적 실패에 대하여 적절한 복구를 하지 않더라도 사과만을 제공하면 아무런 복구노력을 기울이지 않은 것과 동일하며, 상호작용적 실패 상황에서는 물질적 보상과 같은 다른 보상수단보다 사과의 영향력이 매우 크다고 제시하였다. Yoon, Hwang[15]연구에서도 진심어린 사과를 하게 되었을 때 서비스 복구수준이 매우 높아지는 결과를 보여주었다. 따라서 서비스 제공자가 제시하는 사과는 서비스 실패를 경험한 고객에게 예의, 정직,

관심, 설명 그리고 감정이입을 제공하여 고객서비스에 대한 평가를 강화한다. 즉, 고객들이 의사결정 절차와 서비스 실패 및 복구의 접점 성과가 긍정했다고 평가할지라도 상호관계 커뮤니케이션과 활동은 고객들로 하여금 불공정하다고 느낌을 받게 될 수도 있다. 따라서 사과는 더욱 공정한 교환관계를 가능케 하며 불쾌한 감정을 가진 고객을 고양시키는 데 도움을 준다.

그러나 Yoon, Seo[16]의 연구에서는 사과의 형태를 형식적 사과 및 정중한 사과, 그리고 매니저의 사과로 구분하며, 사과는 복구노력에서 꼭 필요하지만 무형적인 복구보다는 유형적인 복구수단이 고객만족에 보다 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이들은 서비스 산업이 다르기 때문이라고 하여 서비스 산업별로 복구 형태도 달라야 함을 주장한 바 있다.

Park[17]은 서비스제공자의 복구노력과 친밀감의 역할을 살펴본 바, 고객과의 긍정적인 친밀감이 서비스 실패가 없었던 상황으로 돌리는 것은 불가능하지만 서비스 실패로 인한 부정적인 영향을 감소시켜주는 완충작용을 하는 것으로 나타났다.

## 3. 연구결과

### 3.1 CIT 및 실증분석

본 연구는 복구 불가능한 서비스 문제유형을 구체적으로 살펴보고, 고객이 느끼는 구체적인 감정과 기업이 복구노력을 위해서 얼마나 노력하고 있는 지, 그리고 고객이 선호하는 복구전략 등에 관해 구체적으로 분석하고자 정성적 연구 방법인 CIT(Critical Incident Technique)을 이용하였다. CIT는 서비스 현장을 관리하는 실무자가 서비스 문제와 복구를 효율적으로 통제 및 관리하고 이를 통해 서비스 문제를 예방하는데 도움이 되는 정성적 연구기법이다. 또한 서비스 품질의 결함을 분석하고 규정하는 유용한 기법이며, 그 분류 시스템에 사건들을 적용시키는 과정은 매우 높은 객관성을 확보하고 분석결과의 유용성으로 인해 이미 발생한 서비스 문제를 보완하고 전략적 시사점을 도출하는 데 적절한 방법이다[2].

CIT는 고객불만족을 범주화하고 고객의 관점에서 효과적으로 서비스 수행하도록 하는 분류기준을 보여주므로 국내외 많은 학자들이 선호하여 방법론으로 많이 이용되고 있다[2-4, 16]. 분류과정은 Bitner et al[17]을 근거

로 결정적 사건을 분류하였으며, (1) 연구목적 결정, (2) CIT를 이용한 자료 수집계획 및 수립, (3) 설문지 작성 (4) 자료수집, (5)자료의 분석 및 범주화, (6) 기간을 둔 재범주화 작업, (7) 자료해석이라는 7단계로 이루어졌다. CIT는 수집된 자료를 해석 가능한 일반적인 항목으로 분류한 후 다시 세부항목의 하위 항목들로 범주화 하며, 이 범주화된 실패유형을 주그룹으로 나누고 그 주그룹을 다시 하위범주별로 나눈다.

본 연구도 기존연구와 마찬가지로 Bitner et al[18]의 범주를 따르고는 있지만 원상태로의 복구 불가능한 서비스 실패를 범주화하여 동일하지 않은 하위범주들이 상당히 많이 범주화되었다.

본 연구의 자료수집은 복구 불가능한 서비스 문제를 겪은 고객의 감정, 행동유형, 그리고 기업의 대응유형 등을 파악하여 좀 더 고객의 구체적인 요구를 파악하고자 하는 것으로 서비스문제가 발생한 경우 중에서 응답자가 경험한 원상태로 되돌리기 불가능한 서비스 문제를 인터뷰하여 기술하게 하였다. 자료 수집을 위해 많은 시간과 노력을 할애하였다. 먼저 자료수집자를 6명을 모집하여 그들을 대상으로 설문작성 방법을 연구자가 직접 2차례 교육하였으며, 그들에게 질의응답을 통한 자료수집 과정에 대해 상세히 설문한 후, 복구 불가능한 서비스 문제를 경험한 결정적 사건을 수집하도록 하였다. 6명의 자료수집자가 총 20일 동안 1,000명이 넘는 사례 경험자를 접촉하여, 인터뷰에 응한 365명의 응답자로부터 설문지를 회수하였다. 그 중 응답이 불성실하거나 범주화되지 못한 설문지 16부를 제외한 349부의 설문지가 본 연구의 최종 분석에 이용되었다.

본 연구의 인구 통계적 특성을 살펴보면, 연령은 30세 이하가 144명(41.3%), 41세에서 50세 이하가 88명(25.2%), 51세 이상이 78명(22.4%), 31세에서 40세 이하가 39명(11.1%)을 차지하고 있으며, 성별은 남성 176명(50.4%), 여성 173명(49.6%)으로 비교적 고른 분포를 보여주었다.

### 3.2 서비스 문제의 유형별 분석

복구 불가능한 서비스 문제와 관련된 결정적 사건을 분류한 결과, 크게 3개의 주 문제유형으로 나타났다. 각 문제유형별 하위범주는 그룹1에 대해 2개, 그룹2에 대해 6개, 그리고 그룹3에 대해 2개의 하위범주로 구성되어 총 10개의 하위범주가 도출되었다. 각 범주에 나타난 일부

사례는 다음과 같다.

#### 그룹1: 신체 관련 문제

- 1A-신체 피해: 네일 샵에서 손톱 상처, 식중독, 화장품으로 인한 피부트러블, 헤어컷 중에 귀에 상처, 약 부작용으로 인한 복통, 강아지 꼬리 자름, 목욕탕 세신 중 피부상처 등
- 1B-심각한 신체 피해: 쌍꺼풀 비대칭, 양악수술로 인한 감각 상실, 디스크 수술 실수, 인대재건의 의사 실수, 안과에서의 의사오진, 치과 의사 실수로 인한 턱관절 이상 등

#### 그룹2: 서비스 제공시스템 문제

- 2A-이중 예약 및 오류: 스키장 렌탈샵 예약 누락, 축구장 이중예약, 여행사 예약 누락, 호텔 룸 이중예약, 불꽃놀이 관람을 위한 카페 이중예약, 골프장 이중예약 등
- 2B-서비스 지연: 비행기 연착, 결항사고로 지연, KTX 고장으로 인한 지연, 냉동식품 배달지연, 버스 고장으로 인한 지연 등
- 2C-과잉약속 및 거짓: 숙박업체의 홈페이지 사진과 실제실물과의 차이, 학원의 과대광고, 장례비용의 추가 지불 등
- 2D-물품 파손: 자동차 범퍼 사고, 직원의 기술부족으로 컴퓨터 고장 및 초기화, 세탁소에서 옷 손상, 캐리어 파손 등
- 2E-물품 분실: 세탁소에서 양복분실, 택배회사의 분실 사고, 찜질방에서 신발분실 등
- 2F-잘못 전달된 제품: 인터넷에서 주문한 제품과 다른 제품 배송, 잘못된 택배 등

#### 그룹3: 직원행동 문제

- 3A-적반하장: 고객에게 오히려 핀잔, 문제를 고객 탓으로 돌림 등
- 3B-비전문적인 서비스: 고객을 도둑취급, 뽕뽕이 둘러기, 계산오류 등

복구 불가능한 서비스 문제의 사례를 구체적으로 살펴본 결과, Table 1와 같이 세 가지 주요 그룹별로 분류하여 10개의 하위범주로 나타남을 알 수 있다. 복구 불가능한 서비스 문제 유형은 물품파손(18.5%) → 신체 피해

(14.1%) → 심각한 신체 피해(12.4%) → 잘못 전달된 제품(11.9%) → 서비스 지연(10.9%) → 이종예약 및 오류(10.3%) → 불친절 및 비전문적인 서비스(8.6%) → 과잉 약속 및 거짓(6.9%) → 적반하장의 태도, 물품분실(각각 3.2%) 등의 순으로 나타났다. 물품파손의 경우 가장 많이 발생하는 서비스 문제로 나타났으며, 다음으로는 신체 피해와 심각한 신체 피해이다. 예상한 바와 같이 하위범주 중 가장 심각한 복구 불가능한 서비스 문제는 심각한 신체 피해이며, 이는 의료인의 과실뿐만 아니라 예측 불가능한 불가항력적인 사고까지 포함된다.

서비스 문제의 심각성 정도를 살펴보면, 심각한 신체 피해(4.90) → 신체 피해(4.72) → 적반하장(4.55) → 과잉 약속 및 거짓(4.23) → 서비스 지연(3.94) → 물품 분실(3.93) 등의 순이다. 불쾌감 정도도 심각한 신체 피해(4.95)에서 가장 높은 불쾌감을 나타내었으며, 다음으로 신체 피해와 적반하장의 태도로 나타났다. 그리고 복구 가능한 서비스 문제의 심각성 수준을 다른 선행연구와 비교해 살펴보면[1,15], 복구 불가능한 서비스 문제의 심각성 수준이 상당히 높은 것으로 나타났다.

[Table 1] Type of service failure

Type of service failure	Number	%	Severity	Discomfort
<b>Group 1 Body-related failure</b>				
1A. Bodily harm	49	14.1	4.72	4.89
1B. Serious bodily harm	43	12.4	4.90	4.95
Sub-total (average)	92	26.5	4.81	4.92
<b>Group 2 Failure of service delivery systems</b>				
2A. Double booking and error	36	10.3	3.80	4.35
2B. Delayed service	38	10.9	3.94	4.45
2C. Excess and false promises	24	6.9	4.23	4.52
2D. Damaged item	64	18.5	3.66	4.07
2E. Lost Luggage	11	3.2	3.93	4.55
2F. Mis-delivery of the product	41	11.9	3.46	4.18
Sub-total (average)	214	61.7	3.84	4.35
<b>Group 3 Service employee problem</b>				
3A. Audacity	11	3.2	4.55	4.60
3B. Unprofessional service	30	8.6	3.78	4.45
Sub-total (average)	41	11.8	4.17	4.53
Total (average)	347	100.0	4.22	4.60

\* Severity, Discomfort: five-point Likert Scale

### 3.3 서비스 문제 후 고객행동

Table 2는 복구 불가능한 서비스 문제 발생 후 고객행동을 나타내며, 강력한 항의(63.1%) → 보상 요구한 항의(16.3%) → 법률적 대응(8.9%) → 환불(7.4%) → 바로 다

른 업체 거래(4.3%) 순으로 나타났다. 즉, 고객은 복구 불가능한 서비스 문제가 발생한 경우, 대부분 무조건 강력하게 항의거나 원상복구를 요구하는 행동을 가장 많이 하는 것으로 나타났으며, 다음으로 유형적인 보상을 요구하는 행동으로 나타났다. 또한 서비스 문제의 심각성 및 불쾌감 수준이 높은 경우 본사 홈페이지에 서비스 문제를 직접 올리거나 법률적 대응을 하는 것으로 나타났다.

[Table 2] Customer behavior

Customer behavior	Number	%	Severity	Discomfort
Strongly protest and restoration	220	63.1	4.09	4.29
Compensation claims	57	16.3	4.22	4.42
Refunds	26	7.4	3.53	4.55
Legal response	31	8.9	4.60	4.88
Other companies Deal	15	4.3	4.22	4.12
Total (average)	349	100.0	4.13	4.45

### 3.4 서비스 문제 후 기업대응

기업대응유형은 진심어린 사과 후 보상제공, 진심어린 사과, 환불이나 교환으로 합의, 마지못해 보상만 제공, 마지못해 사과한 후 보상제공, 마지못해 사과만, 모르쇠, 적반하장, 규정평계의 9개로 분류되었다. Table 3의 9개 대응유형은 긍정적 대응, 소극적 대응, 부정적 대응의 세 가지 형태로 크게 분류되며, 흥미롭게도 수동적 대응(38.34%) → 긍정적 및 부정적 대응(30.83%) 순으로 나타나 복구 불가능한 서비스 문제의 대응임에도 불구하고 고객이 인지하기에 기업 측에서 긍정적 노력보다 수동적 대응 노력을 더 많이 할 뿐 아니라, 부정적 대응도 흔한 것으로 나타났다.

구체적인 기업대응유형은 진심어린 사과 후 보상 제공(25.93%) → 모르쇠(18.44%) → 마지못해 보상만 제공(10.95%) → 마지못해 사과한 후 보상 제공(10.09%) → 마지못해 사과만(9.80%) → 환불이나 교환으로 합의(7.50%) → 규정평계(6.63%) → 뻔뻔한 태도(5.76%) → 진심어린 사과(4.90%) 등의 순으로 나타났다.

### 3.5 기업대응 후 고객평가

Table 4는 원상대로 되돌리기 불가능한 서비스 문제에 대해 기업의 복구노력 후, 기업대응에 대한 고객평가 유형을 나타내고 있다.

[Table 3] Corresponding type of company

Corresponding type of company	Number	%
<b>Positive response</b>		
Sincere apology + Compensation	90	25.93
Sincere apology	17	4.90
Sub-total	107	30.83
<b>Passive response</b>		
Agreed to refund or exchange	26	7.50
Reluctant apology & compensation	35	10.09
Reluctant apology	34	9.80
Reluctant Compensation	38	10.95
Sub-total	133	38.34
<b>Negative response</b>		
Playing innocent	64	18.44
Audacity	20	5.76
Excuse for regulations	23	6.63
Sub-total	107	30.83
Total	347	100.00

만족한 1개 그룹과 불만족한 3개 그룹(용서되지 않음, 기업신뢰 하락, 해결되었으나 불쾌함)으로 총4개로 분류되었다. 그 중 화가 나서 그 기업이 용서되지 않는다고 응답한 고객평가는 58.17%로 가장 높은 빈도를 보여주었다. 흥미롭게도, 고객은 서비스 문제를 대부분 내부적 요인(86.25%) 탓으로 귀인하며, 특히 회사나 시스템 보다는 서비스제공자(59.89%)를 매우 심하게 원망함을 보여주고 있다.

[Table 4] Customer Evaluation and Attribution

Customer Evaluation	Internal factors		External factors	Total (%)
	Staff	System		
Unforgivable	119	54	30	203 (58.17)
Damaged trust	25	18	6	49 (14.04)
Unpleasant	15	3	5	23 (6.59)
(Sub-total) <b>Dissatisfaction</b>	159	75	41	<b>275 (78.80)</b>
<b>Satisfaction</b>	50	17	7	<b>74 (21.20)</b>
Total (%)	209 (59.89)	92 (26.36)	48 (13.75)	349 (100.00)

## 4. 결론

### 4.1 연구결과 및 시사점

원상태로의 복구 불가능한 서비스 실패에 관한 연구는 사실상 전무하며 선행연구에서는 복구가능 여부에 관계없이 일반적인 복구전략만을 제시하고 있다. 따라서 본 연구는 원상태로의 복구 불가능한 서비스 문제에 초점을 두어 실패유형과 그 당시 겪은 고객의 감정, 고객행동유형, 그리고 기업의 대응유형 및 고객평가를 분석하는 것에 의의가 있다.

본 연구결과 및 시사점은 다음과 같다. 첫째, 복구 불가능한 서비스 문제 중에서 빈번하게 발생한 사건은 물품파손, 신체 피해, 심각한 신체 피해, 잘못된 전달된 제품, 서비스 지연 등의 순이며 10개의 하위범주로 구분되었다. 또한 예상한 바와 같이 가장 심각하고 불쾌한 복구 불가능한 서비스 문제의 하위범주는 심각한 신체 피해로 나타났다. 지속적이고 심각한 신체 피해가 발생하는 것은 불분명한 의료서비스 실패의 책임성 및 사고발생의 방지에 대한 인식부족이라고 할 수 있다. Park[19]은 의료사고 방지를 위해 하마터면 발생할 수 있는 ‘니어미스(Near Miss)’에 대한 사례수집 및 분석을 강조하였다. 이는 복구 불가능한 의료사고의 잠재위험 요인까지도 수집 및 분석을 통해 미연에 방지하는 의료시스템 개선과 의료안전에 대한 관심이 먼저 이루어져야 할 것이다.

둘째, 고객행동유형에서 대부분은 원상복구를 요구하며 강력하게 항의를 하는 행동을 하지만, 심각한 수준의 서비스 문제에서는 법률적 대응을 하는 것으로 나타났다. 이는 복구 가능한 서비스 실패에 초점을 둔 선행연구에서 발견하지 못한 고객행동으로 확연히 법률적으로 보상받길 원하는 고객행동임을 알 수 있다. 그러므로 기업의 사회적 책임과 고객중심경영에 입각하여 그 특정 고객에게 관심을 갖고 지속적으로 사후 서비스를 제공하여 상처받은 고객의 감정치유를 위한 전략을 마련해야 할 것이다.

셋째, 기업대응유형은 수동적 대응>공정적 대응=부정적 대응 순을 보여주었으며, 복구 불가능한 문제가 발생한 이후에 대한 대응임에도 불구하고 대부분 수동적 태도로 문제에 임하는 것으로 나타났다. 서비스 문제의 심각성 및 고객의 부정적 감정정도가 높은 상태이므로 서비스매뉴얼에 있는 표준화된 대응보다 종업원의 개별능력에 맞춘 공감능력과 차별화된 서비스 능력이 필요할

것이다.

넷째, 기업대응 후 고객평가 유형은 화가 나서 용서되지 않음, 기업실패 하락, 해결되었으나 불쾌함 그리고 만족으로 4개의 유형을 분류되었으며, 그 중 화가 나서 용서되지 않는 고객평가가 가장 높은 빈도로 나타났다. 또한 고객평가에서 심각하고 불쾌한 서비스 문제에 대한 귀인을 내부적 요인 중 사람을 탓하는 경우가 대다수로 나타났다. 그러므로 서비스 기업에서는 진심어린 서비스 복구노력을 위해서는 원상대로의 복구 불가능한 서비스 문제에 대한 공정한 처리뿐만 아니라 점점 종업원의 진정성 있는 대응이 무엇보다 중요하다. 진정성 있는 대응은 고객이 느끼는 것이므로 서비스 제공자가 유형적 및 무형적 복구노력 이상의 고객용서 감정을 이끌어야 할 것이다. 따라서 기업에서는 진정성 있는 고객대응을 위한 방안을 심도 있게 마련해야 할 것이다.

#### 4.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 복구 불가능한 서비스 문제 349개 자료를 분석하였으나 이 주제에 관한 선행연구는 전무하여 이론이 매우 미비하므로 복구 불가능한 서비스 문제에 대한 후속연구가 좀 더 연구되어 본 연구를 지지할 수 있는 결과들이 나오길 기대한다. 또한 복구 불가능한 서비스 문제에 대한 탐색적인 연구로 향후연구에서는 고객의료서비스의 복구 불가능한 서비스 문제만의 자료를 수집하여 병원 측의 복구전략 등에 대한 세분화되고 구체적인 자료로 복구 불가능한 의료서비스 문제의 구체적인 사례를 인터뷰하고 분석하여 의료서비스 문제를 면밀히 분석할 필요성도 제기된다.

### References

- [1] S. O. Weun, S. E. Beatty, M. A. Jones, "The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 2, pp. 133-146, 2004.
- [2] M. O. Seo, S. W. Yoon, "Analysis of Service Problems and Action Plan in the Airline Service", *Journal of Tourism and Leisure*, Vol. 25, No. 8, pp. 319-335, 2013.
- [3] K. D. Hoffman, J. E. G. Bateson, B. C. Chung, "A CIT Investigation of Servicescape Failures and Associated Recovery Strategies", *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 4, pp. 322-340, 2003.
- [4] M. J. Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surrounding on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, pp. 57-71, 1992.
- [5] S. W. Kelley, M. A. Davis, "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 1, pp. 52-61, 1994.
- [6] S. H. Kim, "Is Service Recovery made with customers' head? with the Heart?: A Comparison of Relative Influence between Justice vs Authenticity", *Korean Management Review*, Vol. 43, No. 1, pp. 1-39, 2014.
- [7] J. J. Lee, "The Effects of Guests' Perceived Service Fairness on Satisfaction, Trust and Loyalty in Casino Resort Hotel", *Korean Journal of Hotel Administration*, Vol. 23, No. 1, pp. 265-280, 2014.
- [8] Y. H. Cho, H. S. Jung, S. C. Yoon, "Research Articles: The Effect of Justice Recognition of Travel Mediators' Complaint Handling on Customers Satisfaction and Behavioral Intention", *Korea Journal of Tourism Research*, Vol. 30, No. 1, pp. 251-269, 2006.
- [9] E. C. Clemmer, B. Schneider, "Fair Service," in *Advances in Service Marketing Management*, 5, Greenwich, CT: JAI Press Inc., 109-126, 1996.
- [10] O. R. Kong, H. J. Rhee, "Loyal Customers and Their Experiences of Negative Emotions in Case of Service Failures: Findings in the Financial Industries", *Journal of Consumer Studies*, Vol. 18, No. 4, pp. 215-235, 2007.
- [11] S. J. Park, "A Study of Customer Responses to Service Failure and Recovery: The Role of Service Provider's Recovery Effort and Customer-Employee Rapport", *Asia Marketing Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 75-115, 2007.
- [12] Y. W. Ha, Y. I. Lee, "The Effects of Cognitive and Emotional Responses to Compensation for Consumer on the Recovery of Behavioral Intentions", *Korean Management Review*, Vol. 37, No. 1, pp. 225-246, 2008.
- [13] H. J. Lee, "A Study on the Precess of Customer Satisfaction with Service Recovery Encounter", *Asia Marketing Journal*, Vol. 3, No. 4, pp. 90-115, 2002.
- [14] N. M. Kim, M. K. Lee, H. R. Kim, "Developing Effective Recovery Strategies for Service Failures", *Journal of Marketing Management Research*, Vol. 12, No. 3, pp. 65-87, 2007.
- [15] S. W. Yoon, K. M. Hwang, "A Study on Service Failure and Recovery Using CIT", *Asia Marketing Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 1-27, 2002.
- [16] S. W. Yoon, M. O. Seo, "Analysis of Hotel Customer Complaint and Recovery Strategy Using Critical Incident Technique", *Journal of Global Academy of Marketing*

- Science, Vol. 15, No. 1, pp. 61-79, 2005.
- [17] S. J. Park, "A Study of Customer Responses to Service Failure and Recovery: The Role of Service Provider's Recovery Effort and Customer-Employee Rapport", *Asia Marketing Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 75-115, 2007.
- [18] M. J. Bitner, B. H. Booms, M. S. Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 71-84, 1990.
- [19] E. U. Park, Please Avoid If Near-Miss Accident Medical Analysis, <http://www.donga.com> (accessed Aug., 11, 2014).

---

**윤 성 욱(Sung-Wook Yoon)**

[정회원]



- 1997년 5월 : University of Alabama(경영학 박사)
- 1997년 7월 ~ 2000년 8월 : North Carolina 주립대학교 경영대학 교수
- 2000년 9월 ~ 현재 : 동아대학교 경영학과 교수(경영대학장)
- 2007년 3월 : 동아대학교 국제교류 원장 및 입학처장, 마케팅관리학회 장 및 한국소비문화학회장 역임

<관심분야>

서비스마케팅, 소비자행동론, 조사방법론

---

**서 미 욱(Mi-Ok Seo)**

[정회원]



- 2001년 8월 : 동아대학교 경영대학 원 경영학과 (경영학석사)
- 2007년 2월 : 동아대학교 일반대학 원 경영학과 (경영학박사)
- 2009년 3월 ~ 2011년 2월 : 동아 대학교 경영학과 겸임교수
- 2010년 3월 ~ 현재 : 서라벌대학교 카지노과 교수

<관심분야>

서비스마케팅, 카지노서비스, 소비자행동론