

# 서비스 회복활동이 상품전환에 미치는 영향에 관한 연구 (케이블TV산업 중심으로)

경승현\* 정기주\*\*

## 목 차

요약	
1. 서론	3. 연구 설계
2. 이론적 배경	3.1 연구가설
2.1 케이블TV산업에 관한 연구	3.2 실험연구의 설계
2.2 서비스 실패에 관한 연구	4. 실증분석
2.3 상품전환에 관한 연구	5. 결론 및 시사점
2.4 서비스 회복에 관한 연구	참고문헌
	Abstract

## 요약

본 연구는 방송 통신 산업에서 기업의 서비스 회복 활동이 고객의 상품 전환율에 미치는 영향을 연구 하는 것이다. 한국의 방송통신시장은 이미 포화상태에 이르렀으며, 서비스 수준이 메이저 회사에 비해 상대적으로 낮은 중소기업들의 고객이동은 점점 증가하는 추세이다. 그리고 일단 한번 이동한 고객은 돌아오지 않는다. 이에 따라, 서비스 기업에게 고객유지는 점점 더 중요해지고 있기 때문에 CRM이 강화되는 추세다. 그러나 대규모 투자와 지속적인 비용이 필요한 CRM은 중소기업에서 운영하기 쉽지 않다. 본 연구에서는 CRM환경이 열악한 기업이 고객의 서비스 실패 상황을 작지만 즉각적인 회복활동이 상품전환에 어떠한 영향을 미치는지를 실 기업데이터를 사례를 통해 검증하고자 하였다.

본 연구에서는, 서비스 실패를 경험한 고객의 이동률이 약 2-5배 (월 평균 전체고객 대상 상품전환율 1.3%)가 높았으며, 적극적인 회복 활동은 상품전환율 감소에 영향을 미친다는 결과를 도출 하였다.

본 연구의 시사점은 고객의 상품전환(Churn) 의사에 따른 서비스 회복활동 보다는 서비스 실패 확인 시 기업의 서비스 회복활동 노력이 상품전환율을 낮추어, 기업의 다양한 서비스 실패 환경에서의 서비스 회복 노력의 중요성을 재차 확인할 수 있었으며, 상품전환(Churn) 의사확인 후 방어활동 비용 대비 상대적으로 저 비용으로 효과를 얻을 수 있다는 결론을 도출 할 수 있었다.

*표제어: 서비스 회복, 서비스 회복활동, 상품전환, 케이블TV산업, 서비스 회복 프레임*

접수일(2016년 3월 4일), 수정일(1차: 2016년6월7일), 게재확정일(2016년 6월 18일)

\* 전남대학교 전자상거래 박사과정, shkyung@tbroad.com

\*\*전남대학교 경영학부 교수, 한국 고객센터 산업연구소장, kjc@callcenter.or.kr

1995년에 시작된 케이블TV산업은 지역 독점적 시장 환경에 의해 유료 방송시장에서 독점적 위치를 IPTV 시장 진출 이전까지 계속적으로 유지하였다. 다년간 독점시장 환경에 따라 서비스 품질 향상 및 고객서비스 보다는 중계유선방송(이하 SO)인수 또는 신규 가입자 유치 전략을 통해 홈쇼핑 채널 매출 및 가입자 당 매출 규모 확장에 치중하였다. 그러나 2009년 IPTV 출현에 따라 시장 지배력은 많이 약화된 상황이다. 상대적으로 독점 시장에서 규모 확대에 치중한 케이블TV 사업자들은 다년간 축적된 서비스품질의 낙후, 대 고객서비스 전략의 미흡 등으로 현 방송/통신 시장에서 계속적으로 시장 지배력을 잃고 있으며, 향후에도 계속적으로 낮아질 것으로 예상하고 있다(T케이블사, 2014).

IPTV 사업자의 고품질, 저비용 서비스 기반 신규 가입자 유치에 따라 상대적으로 낮은 자본가 서비스를 보유하고 있는 SO 또는 종합유선방송사업자(이하 MSO)들의 고객들은 상품전환(churn)이 심화되고 있고, 대형 통신사로 이동한 고객은 저렴한 방송과 무선통신 결합상품 등, 다양한 서비스 의해 케이블TV 사업자로 재 상품전환(churn)은 이뤄지지 않고 있다. 방송/통신 산업에서의 상품전환의 사유로는 첫 번째가 서비스 요금조건이며, 두 번째 망 품질, 세 번째 이용자 서비스 문제가 가장 높은 순으로 나오고 있다(김진기, 1998). 주요한 전환사유 중 서비스 요금 조건과 망 품질문제는 대규모의 투자 또는 비용이 동반되므로 중소기업으로써는 그 대응이 어려우나 세 번째 원인인 서비스 불만에 대해서는 기업문화 또는 고객관계관리 개선 등, 상대적으로 저비용으로 효과를 볼 수 있는 원인 일 것이다.

이에 본 연구에서는 첫째, 고객과의 관계를 최단 시간에 회복하는 것이 상품전환(고객이동/이탈)을 낮춘다는 선행 연구결과들을 기초로, 케이블TV 산업에서 서비스 회복활동이 이루어져야 할 최적의 시점이 언제인가 하는 것을 탐색하고자 한다. 이것은 케이블TV 산업 종사자들로 하여금 고객관계관리의 중요

성과 효과적인 활동에 대한 시사점을 제공할 것이다. 두 번째, 서비스 회복활동에 부가하여 보상을 제공할 경우 상품전환에 어떤 영향을 미치는지를 연구하여 케이블TV 산업으로 하여금 더욱 효과적인 고객관계관리 활동에 실무적 시사점을 제공하고자 한다. 세 번째, 그간 다양한 서비스 산업의 상품전환(churn)에 대한 연구를 가구단위 연속적 서비스라는 특성을 가진 케이블TV 산업으로 확장함으로써 학문적 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 케이블TV산업에 관한 연구

#### 2.1.1 케이블TV산업의 이해

케이블TV산업은 “21세기 고도정보화 사회의 기간망 구축”과 “고부가가치산업인 방송영상산업 진흥의 토대 구축”이라는 두 가지 목표를 실현하기 위하여 국가 전략적 차원에서 1995년 도입되었다(한국 케이블TV방송협회, 2014). 케이블TV산업은 이 1개의 물리 전송 수단을 통해 다양한 서비스를 제공하는 플랫폼 사업자라고 정의할 수 있다(임재욱, 2012). 케이블 셋탑박스라는 물리적 신호 변환기를 통해 방송 채널의 수를 조정하여 가격정책 수립 및 판매했던 케이블방송을 시작으로, 1990년대 후반 아날로그 신호를 디지털 신호로 변경할 수 있는 모뎀 기술의 발전에 따라 인터넷 서비스를 시작하였으며 현재는 인터넷 유선전화로 시작으로 무선전화 서비스까지 확장하여 방송/통신에 대한 경계가 없어졌다. 이미 기 투자된 물리전송 수단(전송망)에 의해 상대적으로 저가 상품 및 복합(결합)상품을 출시함으로써, 지역 기반의 독점방송시장 지배력과 두루넷, 데이콤과 같은 전국 인터넷 서비스 기업과의 저가 정책을 통해 시장 지배력은 항상 견고 하였다. 또한 1994년 1차

SO 선정, 1997년 2차 SO 선정 사업 시 사업권을 획득하지 못한 중소 중계유선방송을 인수함으로써 MSO로 거듭나게 되었다(이상우, 2007). 하지만 수평적 결합을 금지하고 규모의 경제를 위한 시장 확대를 원칙적으로 제한한 정부의 방침에 따라 MSO 당 5백만 미만의 가입자 제한을 두게 되었다. 2012년 12월에는 방송법 시행령 개정안을 통해 SO 소유 규제가 완화하려는 노력은 있으나, 이미 시장지배력이 악화된 상황과 높은 단일 SO 기업합병/인수 비용증가에 따라 확장에 어려움이 있다. 주요 개정 사유로는 시장점유율 규제 등 보안수단이 있어 폐지가 바람직하나 이는 법 개정 사항이므로 우선 완화 하며, 신설항목은 중소방송사업자의 경쟁력을 확보하기 위함이다. 그러나 2014년 디지털전환 작업이 마무리되는 시점에서 중소 케이블방송업계의 상황은 좀 더 악화될 것으로 예측하고 있다(T케이블사, 2014).

### 2.1.2 케이블TV산업의 경쟁현황

기존 통신사는 포화되고, 경쟁이 심화된 시장에서 새로운 방송 사업에 많은 금액을 투자하여, 케이블 TV산업군의 강력한 위협이 되었으며, 2011년~2014년 동안 통신사는 약 32.4%의 고성장 하였으나, 케이블 TV산업군은 2012년 아날로그 방송 종료의 시장 호재에도 불구하고 케이블TV산업군은 +6.7%의 성장률을 보이고 있다. 그러나 케이블TV사의 (+) 성장에는 대기업인 C사가 장기적으로 콘텐츠 사업에 대규모 투자를 통해 지상파를 위협하는 시청률과 콘텐츠를 기반으로 성장을 하였으나, 중소기업체 또는 콘텐츠가 미흡한 MSO는 (-)성장을 하고 있고, 또한 (+)성장의 이면에는 지속적인 적자를 동반하고 있다.

Tab. 1 CableTV subscriber growth status

section	2012Y	2013Y	2014Y
Telecom	+1,570,000	+2,010,000	+1,600,000
CableTV	-620,000	-770,000	-800,000
Churn Impact	39.3%	38.3%	50.0%

출전:T케이블사 내부보고서, 2014

시장점유율의 악화 원인으로는 기 투자된 네트워크와 높은 인터넷 가입률을 바탕으로 유선부문의 단기 적자를 감수한 공격적인 통신사의 방송시장 침투에 케이블TV 진영이 소극적으로 대응해 온 결과로 시장에서는 인지되고 있고, 이에 대응하고자 가격할인을 통해 가입자 상품전환 방어해 왔으나, 질적인 측면으로는 공청 및 저가 가입자의 다량 유입으로 가입자 포토폴리오는 오히려 악화되었다. 풍부한 자금력 및 브랜드파워 등을 앞세운 유/무선통신사는 정보통신 융합서비스로 차세대 상품을 계속적으로 출시하여 지속적인 경쟁우위가 예상되며, 앞으로의 경쟁은 유/무선통신사의 3강 체계에 따른 치열한 경쟁은 당분간 지속 될 것으로 시장에서는 전망하고 있어, 케이블TV진영의 방송/통신 시장에서 계속적인 어려움이 예상하고 있다(김영주, 2014).

### 2.1.3 케이블TV산업의 고객관계관리

연속적 서비스는 고객관계가 계약에 의하여 발생되고 계약기간동안 서비스 제공이 연속적으로 이루어지는 서비스로서의 특징을 갖는다. 공식적인 관계를 갖는 연속적 서비스의 가격제도에에는 초기 지불 형태(회원요금), 고정된 주기적인 요금 (월별 청구금액), 또는 변동요금의 형태가 있다. 연속적 서비스는 이동통신, 헬스클럽등과 같은 개인단위의 서비스와 초고속 인터넷, 신문구독, 방송시청등과 같은 가구단위의 서비스로 구분된다. 이러한 연속적 서비스는 다른 서비스유형에 비하여 고객이탈의 영향이 특히 중요하다고 할 수 있다(Bolton, 1998; Bolton et al., 1999).

케이블TV산업은 개인단위 연속적 서비스와 가구 단위 연속적 서비스의 혼합의 형태를 하고 있다. 산업군의 발전 경과 기준으로 보았을 시, 먼저 방송서비스와 같이 가구단위 연속적 서비스를 하였으며, 저가 개인무선전화 도입을 통해 개인단위 연속적 서비스 유형으로 변화하고 있다. 그러나 대형 통신3사는 무선전화서비스와 같이 개인단위 연속적 서비스 기준으로 산업이 발전하였고, 이에 따른 고객관계관리 기능도 개인단위 형태로 서비스가 제공 및 관리되어져 왔다. 이는 고객관계관리 에서의 가장 큰 차이점이자 케이블TV산업군의 취약점 이다. 가구단위의 서비스 계약, 상품전환의 의사결정자를 확인 또는 관리할 수 없으며, 또한 고객의 특성별 차별화된 서비스를 제공할 수 없는 환경이다. 이에 따라 고객관계관리가 취약할 수밖에 없는 구조였으며, 이를 위해서는 대규모 IT 투자와 마케팅 정책의 변화가 필요한 상황이다. 그러나 고객관계관리는 단 기간 성과달성이 어렵기 때문에 불투명한 현 경쟁시장에 지속적인 비용부담은 기업 의사결정의 큰 장벽으로 존재하고 있다.

## 2.2 서비스실패에 관한 연구

### 2.2.1 서비스실패의 정의

Grönroos(1984)는 '소비자가 서비스를 구매했을 때 제공받은 서비스가 기대된 성과나 유용성을 확보하지 못하는 경우' 서비스 실패라고 정의하였으며, Weun(1997)은 서비스 접점에서 고객에게 불만족을 발생하게 하는 열악한 서비스 경험이라고 정의하였고, 서비스를 제공하는 과정에서 일어날 수 있는 실수, 고객과의 약속 위반, 서비스 오류 등이 모두 서비스 실패에 포함된다고 하였으며, Parasuraman et al.(1991)은 서비스 실패를 '고객이 제공받은 서비스가 고객의 인내영역 이하로 떨어진 상태' 하였다. Bell and Zemek(1987)는 '서비스의 성과가 기대한 수

준 이하로 떨어진 심각한 상태' 라고 서비스 실패를 정의하였다. 또한, 서비스 제공과정에서 발생하게 되는 실수, 문제점, 그리고 과실 등으로 설명할 수 있으며(Hedrick et al. 2007), 서비스 제공업체와의 직접적인 서비스 접점 과정에서 경험하거나 인식하게 되는 문제점 등으로 이해될 수 있다(Magnini & Ford, 2004).Schlesinger and Heskett(1991)는 고객과의 지속적인 관계를 통해 고객 충성도가 높아지면 기업의 높은 수익률과 관계가 있으며, 내부 직원 만족을 통해 직원의 이직률을 낮추어 서비스 품질이 향상되어 선순환적인 구조로 인해 더 높은 기업의 수익률을 보장한다고 하였다.

이와 같이 고객만족을 유지하기 위해서는 고객과 약속된 서비스 품질을 계속적으로 유지한다고 요약할 수 있다. 또한 고객충성도, 즉 재 구매 의도 및 지속적인 서비스 이용하기 위해서는 고객만족을 목표로 기업은 노력해야 한다는 것을 확인 할 수 있었으나, 고객만족을 위해서는 기업의 조직문화의 변화, 대규모 또는 소규모의 투자 등이 동반되어야 하는 것도 사실이다. 하지만 격심한 시장 경쟁상황에서 단기 매출을 확보하기 위해 신규고객확보를 강조할 수밖에 없으며, 당 연구대상인 케이블TV산업도 단기 매출에 치중하여 열악한 서비스 사이클을 반복하는 악순환을 끊지 못하고 있는 상황이다.

### 2.2.2 서비스실패의 유형

서비스 실패는 서비스의 종류에 따라 여러 가지 방법으로 분류되어 연구되고 있다. Keaveney(1995)는 그의 연구에서 고객이탈 하는 것이 핵심 서비스 실패와 접점 서비스 실패로 사유를 구분하였는데, 핵심 서비스라 함은 고객과 계약 또는 약속된 고객이 서비스를 이용하면서 얻고자 했던 가장 중요한 서비스를 말하며, 서비스 실패의 44.3%는 핵심서비스의 실패, 34.1%는 서비스 접점의 실패 때문이라고 하였다. 케이블TV서비스인 경우는 계약된 서비스유

형이 다양하지만 TV상품인 경우 기본적으로 TV수신을 통해 끊김 없이 TV를 시청하는 것이며, 인터넷은 계약된 속도의 품질을 지속적으로 제공하는 등, 이러한 적정한 서비스를 받지 못한 것을 핵심서비스라 할 수 있다. 서비스 점점 실패는 서비스 제공자와 고객 사이에서 상호작용에 대한 서비스 실패가 일어나는 경우로, 케이블TV산업의 경우로 예를 들면, 설치기사의 친절/예의바름과 고객센터의 응대태도 등에 대한 실패를 들 수 있다. Smith et al.(1999)은 결과적 실패를 핵심서비스를 수행하지 못하거나 고객이 요구하는 기본 서비스를 충족시키지 못하는 실패를 의미 한다고 하였으며, 과정적 실패는 전달 방법에 대한 실패나 경험을 말한다.

이러한 연구 결과를 토대로 봤을 시 케이블TV산업에서의 상품전환원인의 상위의 비용 문제는 Keaveney(1995)가 분류하였던 핵심서비스에 대한 실패, 즉 계약된 서비스 품질이 충족되지 못하면 계약된 비용을 지불을 하지 않아야 한다는 암묵적 형태로 해석 할 수 있을 것이다. 또한 서비스 점점의 실패와 같이 직원의 불친절, 서비스 회복 요구에 대한 부적절한 대응에 따라 상품전환을 즉 고객이탈이 있을 것으로 확인 할 수 있었다.

### 2.2.3 서비스실패의 심각성

서비스 실패의 심각성이란 실패를 통해서 고객이 경험하게 되는 손실의 정도로서 규정될 수 있으며, 이는 유형적인 형태로는 금전적 가치의 손실, 상품이나 서비스 가치의 손실 등을 들 수 있으며, 무형적인 형태로는 정신적 고통, 시간의 낭비, 공유하고자 하는 사회적 경험의 손실 등을 포함할 수 있다(Hess, 2008). 서비스 실패는 결과적으로 기업에 비용을 발생시키고 서비스 실패를 경험한 고객들은 다른 서비스기업으로 전환하기도 한다(Hess, 2008). Miller et al.(2000)는 서비스 실패의 심각성은 서비스 실패를 성공적으로 회복하는 것과 부정적인 관계가

있어 심각한 서비스 실패일수록 문제가 잘 해결되기 어렵다고 하였으며, 고객들은 예상치 못한 서비스 실패를 경험하게 되면 왜 그런 일이 발생했는지에 대한 이유를 확인하고 싶어 한다. 고객은 서비스에 대한 불만족을 직접경험하면서 의식, 무의식적으로 불만족의 원인과 책임에 대하여 개인 각자대로 인과추론(causal inference)을 하게 되는데, 이때 재구매 의도는 물론 불평행동이나 구전 효과에도 매우 큰 영향을 미치게 한다(지희진, 2014). 또한, 서비스 실패는 마케팅적인 측면에서 치명적인 결과를 초래하는데, 고객의 재 이용률 감소 및 기존의 충성고객 이탈 뿐 아니라 부정적 구전을 통해 브랜드 이미지에도 치명적인 영향을 미치고 있는 것으로 파악되고 있다(Nikbin et al., 2011). T케이블TV사의 예를 들면, 상품전환 의사를 보이는 고객에 대해 금전적 또는 서비스적 보상을 통해 전환방어활동을 진행하지만 보상의 효과가 감소하는 시점에서 약 55%의 고객은 다시 상품전환을 하게 된다. 이는 한번 돌아선 고객은 서비스 재이용, 또는 재 구매가 어렵다는 것을 확인할 수 있으며, 이렇게 전환한 고객은 불특정 다수의 사람들에게 부정적으로 구전함으로써 파급적으로 영향을 미친다는데 문제의 심각성이 있다(김원인, 김수경, 2009).

## 2.3 상품전환(Churn)에 관한 연구

### 2.3.1 상품전환(Churn)의 정의

전환의 행동은 고객이 현재 거래하고 있는 기업과의 관계를 중단하고 다른 서비스 제공기업으로의 전환하는 행위를 의미한다(Keaveney, 1995). 따라서 서비스 마케팅 맥락에서는 고객이 기존의 서비스를 이탈하거나 다른 서비스를 제공자로 전환하는 개념이다(윤정인 등, 2009). 고객이 상품전환의사결정을 하기 위해서는 전환비용을 고려하는데 전환비용을 정의하면 기존에 서비스 제공자를 전환하는 대안의

매력이 있으며 기존 서비스 제공자와 비교하여 최선으로 기대되는 대체 서비스의 수준으로 정의된다(Keaveney, 1995). 서비스가 고객의 기대수준에 미치지 못하였을 때 고객은 전환의사결정을 하게 되며, 만족한 고객이 기업을 신뢰하면 전환행동을 보이기는 쉽지 않다(김원인, 김수경, 2009).

상품전환은 기업과의 관계를 중단하고 다른 서비스 제공기업으로의 전환하는 행위인 고객이탈의 개념을 포함하고, 제공기업과 관계를 계속적으로 유지하면서 저가의 상품으로 변경/전환을 포함한다(Yang, 1997). 이는 고가의 상품계약에서 저가의 상품으로 전환하면 고객의 이탈과 같은 기업의 손실이 있기 때문이다. 예를 들면, 고가의 결합상품을 사용한 고객이 서비스 실패에 따라 단일상품으로 전환했을 시, 그 고객은 지속적으로 관계를 유지하나 기업은 수익이 약 60-80% 줄어든 상황을 말한다. 현 방송/통신시장의 낮은 전환비용은 고객은 기업이 약속된 서비스 품질이 제공되지 않았을 시, 서비스 실패로 인식되어 대체 서비스 즉, 상품전환 의사를 잠재적으로 가지고 있다.

**2.3.2 상품전환의 원인과 유형**

상품전환비용은 일반적으로 특정 기간의 해지비율로 측정된다(Yang, 1997).

$$\text{상품전환비용(Churn rate)} = \frac{\text{당기해지자수} \times 100}{\text{평균누적가입자수}}$$

상품전환의 주요원인을 살펴보면 첫 번째, 서비스 요금조건 두 번째, 망 품질 세 번째 이용자 서비스 문제, 네 번째 (방송/인터넷/통화)품질, 다섯 번째 부적절한 요금 청구 순이다(김진기, 1998). 전환원인 중 앞서 검토하였던 전환비용과 가장 관련이 높은 것은 서비스요금조건에 해당되며, 요금조건 내에는 계약금액내 약속된 서비스 품질이 가장 많은 영향을

미치고 있으며, 경쟁사 이동시 전환비용을 추가적으로 지불 하더라도 현재 제공받는 서비스 보다 중/단기적으로 월등하다면 고객은 당연히 전환을 하게 될 것이다(김진기, 1998). T케이블사는 누적 상품전환비율을 보면 약 1.3%의 보이고 있는데, 수치적으로는 적게 보이나, 고가상품인 결합상품 Telco사로 전환되고 저가상품인 단독 방송 상품 유치로 인해 수익구조는 점점 악화되고 있는 상황이다(T케이블사, 2014).

상품전환유형은 ‘In-System Churn ‘과 ‘Out-System Churn ‘으로 분류할 수 있다.

Tab. 2 Churn’s main cause

Churn’s main cause
1 <sup>st</sup> : Service charges conditions
2 <sup>nd</sup> : Network quality
3 <sup>rd</sup> : User service issues
4 <sup>th</sup> : Service quality
5 <sup>th</sup> : Improper billing
Incurred by Churn type
1 <sup>st</sup> : churn of charges structure
2 <sup>nd</sup> : Termination for poor users
3 <sup>rd</sup> : Contract expires
4 <sup>th</sup> : churn by competitor

출전 : Siber, Richard 1997

In-System Churn 이란 가입자가 기존사업자에서 경쟁사업자로 서비스 제공주체를 옮기는 것으로, 이동전화서비스는 유지한 채 서비스이용사업자만을 변경하는 것이다. Out-System Churn은 가입자가 이동전화서비스를 취소하는 것으로, 다른 사업자의 유사한 서비스도 받지 않은 것을 의미한다(Siber, Richard 1997). 상품전환의 유형을 상품전환의 발생시점 혹은 원인에 따라 분류해 보면, 크게 4가지로 나뉘 볼 수 있으며, 상품전환 원인과 상품전환 유형을 <Table 2>와 같이 정리 하였다.

## 2.4 서비스회복에 관한 연구

### 2.4.1 서비스회복의 개념

서비스 회복은 서비스 실패에 대한 반응이며, 서비스 실패를 수정하기 위한 서비스 제공자의 행동이라고 정의한다(Grönroos, 1988). 또한, 서비스 회복은 서비스의 잘못된 점을 수정하거나 회복하는 것이며, 서비스 실패 발생 후 고객들의 충성도를 서비스 실패 이전으로 되돌리려는 일련의 과정이라고 정의하였다(Hat et al., 1990). Zemke and Bell(1990)은 '제공된 서비스 또는 제품이 고객의 기대에 미치지 못하였을 때, 실망한 고객을 만족 상태로 되돌리려는 회사의 모든 노력 과정'이라고 설명하였다. Strauss & Schoeler(2004)는 고객을 만족시키지 못한 서비스 회복은 부정적 구전과 신뢰 감소 등 부정적 영향이 나타나지만, 서비스 회복의 효과적인 수행은 상당한 수익성을 지닌다고 하였다.

이와 같이, 서비스 회복은 고객의 전환을 막고 유지할 수 있도록 할 뿐만 아니라 구전을 통해 신규고객을 창출할 수 있게 하는 매개역할을 한다고 볼 수 있다. 기업은 노력을 통해 불만족한 고객의 문제를 완화시켜주거나 문제를 해결하는 것이 중요하다고 본다.

### 2.4.2 서비스회복 공정성

서비스 실패를 복구에 대한 측정수단으로서 회복 공정성이 활용되고 있다. 공정성이란, 교환과정에서 한 개인이 자신이 획득하기 위해 투자한 자원과 희생한 자원을 통틀어 가치가 있는 것에 대한 대가로 받은 성과에 대한 비율의 지각이 공정하고 정당하였는가의 여부를 말한다고 할 수 있다(김영하, 2014). 공정성은 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성의 세 가지차원을 가진다. 분배적 공정성은 결과에 대한 인지이고(Wirtz and Mattila, 2004), 소비

자 불평 행동과 관련된 문헌에서 분배적 공정성은 환불, 할인등과 같은 교환의 결과이며 분배의 재원으로 언급되고 있다(Chebat and Slusarczyk, 2005). 절차적 공정성(procedural justice)은 서비스 회복의 최종 단계에 이르기까지 서비스의 제공 과정에서 서비스 실패에 대한 기업 측면의 대응 절차나 과정을 설명하는 것이다(김판영, 2003). 절차적 공정성은 환불에 대한 정책, 불평 행동을 취급하는 과정에 포함된 종사원의 수, 환불이 이루어지기까지 걸리는 시간등과 같은 교환의 결과에 이르기까지의 중간의 과정을 의미한다(Chebat and Slusarczyk, 2005). 상호작용적 공정성은 서비스 제공과정에서 상호작용적 대우를 의미하며, 종사원이나 회사차원의 사죄, 종사원의 실패를 복구하려는 의지, 정중함 등을 포함한다(Wirtz and Mattila, 2004). 선행 연구를 종합하면 회복 공정성은 기업의 서비스 회복노력을 위한 정책과 그것이 잘 행해지는 지에 대한 측정수단으로써 기업은 고객의 문제를 해결하기 위해서는 지속적인 노력과 비용이 필요하다는 것을 알 수 있다.

### 2.4.2 서비스회복 프레임워크

고객이 서비스 실패와 회복성공에 대한 인지 시점 등 서비스 기업에서 고객만족 활동을 위한 적합한 적시성에 대한 연구는 Miller et al.(2000)가 '서비스 회복 프레임워크'를 제시를 하였는데, 서비스 회복 프레임워크는 사전회복단계와 즉각회복단계, 후속처리단계로 나누고 있다. 사전회복단계에서 고객들은 서비스 회복에 대한 기대를 형성한다. 사전회복 단계의 유형으로는 실패의 엄격성, 서비스 품질, 고객 애호도, 서비스 보증을 그리고 즉시회복 단계에는 심리적 노력과 유형적 노력, 회복속도, 권한 부여, 사후처리 단계에는 계속적인 심리적 노력과 작은 추가보상을 설정하고 있다.

서비스 회복 유형 중 심리적 사과(노력)에 대한 다른 연구자들 중 Bell and Ridge(1992)는 심리적인 회

복의 효과는 밖으로 표출되는 고객의 욕구를 직접적으로 해결할 수 있다고 주장하였고, 서비스 회복의 심리적인 사과의 기법은 감정이입과 사과 등 두 가지가 있으며, 서비스 실패에 대한 초기 대응책으로 빠른 심리적인 사과는 간단하면서 저렴한 반면 강력한 서비스 회복 효과를 볼 수 있다고 하였다. 대부분의 서비스 실패는 재수행을 통하여 회복될 수 있다고 하였다. 재수행이란 잘못 진열된 제품을 제자리에 놓거나 제품 하자에 대한 수리를 즉각적으로 실시하는 것을 의미한다. 재수행 회복 전략은 기업이 발생한 서비스 실패에 대해 즉각적이고 정중한 재수행, 정정을 의미한다(Metters, Pullman and Walton, 2006). 유형적인 보상은 서비스 실패로 인해 발생한 문제와 불편에 대한 보상을 말한다(Bell and Ridge, 1992). 즉 유형적 보상은 금전적으로 치환이

가능한, 값을 측정할 수 있는 것을 제공하는 것이다. 서비스 기업이 비용손실의 위협에도 불구하고 보상을 하는 이유는 첫째, 서비스 실패에서 고객이 느끼는 심리적인 불편함과 기회비용에 대한 정당한 보상이고 두 번째, 서비스 실패에 대해 고객의 불편한 경험에 대한 부가가치적인 재수행을 의미한다. Clark Peter and David(1992)의 연구에서는 ‘약간의 유형적 보상’을 받은 고객의 91%가 기업의 충성고객으로 머무를 의도가 있다고 밝혔다. 마지막으로 회복속도에 관해서는, 서비스에 문제가 발생할 경우 그 즉시 처리를 한다면 서비스 실패는 좀 더 성공적으로 해결할 수 있다. 서비스 기업은 고객이 서비스 실패를 인지하기 전에 먼저 확인하고 문제를 해결하여야 한다(Hart et al., 1990).

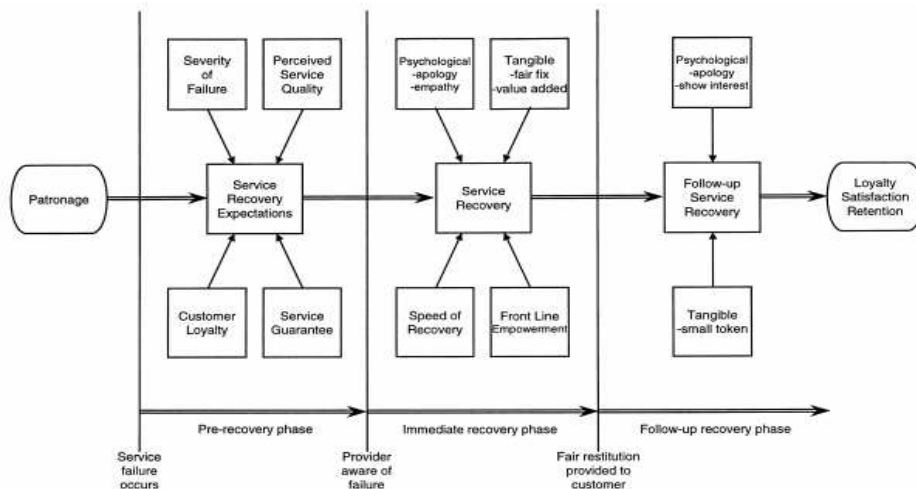


Fig. 1 A Service Recovery Framework



Tab. 3 Service framework main elements

section	elements	define
Service recovery phases	pre-recovery phase	The pre-recovery phase begins with the service failure and lasts until the provider becomes aware of the failure, a period which may last a very short time or a fairly long time .
	Immediate recovery phase	The immediate recovery phase begins when the provider becomes aware of a failure and concludes when fair restitution has been made to the customer.
	Follow-up recovery phase	The follow-up recovery phase begins after the customer has received fair restitution.
Types of service recovery activities	Psychological	Psychological recovery efforts make a direct attempt to ameliorate the situation by showing concern for the customer's needs.
	Tangible	Tangible recovery efforts offer compensation for real and perceived damages.
	Front-line empowerment	If service employees have the knowledge and power to compensate a dissatisfied customer for a service failure, it is more likely that a dissatisfied customer will become satisfied and retained (Bowen and Lawler, 1992, 1995).
	Speed of recovery	Hart et al. (1990) state that a service failure is more likely to reach a successful resolution if the problem is solved promptly.

### 3. 연구 설계

#### 3.1 연구 가설

Miller et al.(2000)는 서비스 실패의 심각성은 서비스 실패를 성공적으로 회복하는 것과 부정적인 관계가 있어 심각한 서비스 실패일수록 문제가 잘 해결되기 어렵다는 것을 알 수 있다고 주장하였다. 이는 곧 기업에서는 상품전환이라는 극단적인 행동으로 귀결됨을 알 수 있다. 상품전환의 행동은 고객이 현재 거래하고 있는 기업과의 관계를 중단하고 다른 서비스 제공기업으로의 전환하는 행위를 의미한다 (Keaveney, 1995). '서비스 회복 활동'에 의해 서비스 실패가 효과적으로 치유된 고객은, 처음부터 서비스 실패를 경험하지 않은 고객에 비해 오히려 서비스 만족도가 더욱 높다는 주장(Goodwin and Ross, 1992; Kelly, Hoffman and Davis,1993)과, 고객을 만족 상태로 되돌리려는 회사의 서비스 회복 노력 중 우수한 회복 서비스는 불만족한 고객을 만족 고객으로 바꾸어 놓는다고 주장(Goodwin and Ross,

1992; Kelly, Hoffman and Davis, 1993)과 같이 서비스 회복과정상의 회복만족은 고객이탈과 전환의도를 낮춘다고 하였다(Miller et al., 2000). Miller et al.(2000)의 서비스 회복 프레임워크에서 서비스 회복 과정의 단계를 사전회복단계와 즉각회복단계, 후속처리단계로 제시하고 있으며, 각 단계에서 효과적으로 서비스 실패를 관리할 경우 우호적인 고객 행동으로 연결되어 서비스 회복을 가져올 뿐만 아니라 신규고객 창출이 가능하게 된다고 주장하였다. 서비스 실패를 경험한 고객들은 서비스 회복과정단계에서 서비스 실패를 성공적으로 회복한다면 전환행동, 즉 상품전환행위를 낮출 수 있다고 추론할 수 있다. 따라서 이와 관련된 선행연구들과 이론적 근거를 바탕으로 서비스 실패에 따른 서비스 회복단계별 상품전환 정도를 낮출 것이라는 다음과 같은 가설을 제시하였다.

<가설1> 사전회복단계에서의 서비스 회복 활동이 즉각회복단계에서의 서비스 회복활동보다 상품전환 정도를 낮출 것이다.

<가설2> 사전회복단계에서의 서비스 회복 활동이 후속처리단계에서의 서비스 회복활동보다 상품 전환 정도를 낮출 것이다.

<가설3> 즉각회복단계에서의 서비스 회복 활동이 후속처리단계에서의 서비스 회복 활동보다 상품 전환 정도를 낮출 것이다.

Clark Peter and David(1992)의 연구에서는 ‘약간의 유형적 보상’을 받은 고객의 91%가 기업의 충성고객으로 머무를 의도가 있다고 밝혔다. 회복속도에 관해서는, 서비스에 문제가 발생할 경우 그 즉시 처리를 한다면 서비스 실패는 좀 더 성공적으로 해결할 수 있고, 서비스 기업은 고객이 서비스 실패를 인지하기 전에 먼저 확인하고 문제를 해결하여야 한다고 주장하였다(Hart et al., 1990). 서비스 회복 유형 중 심리적 사과에 대한 다른 연구자들 중 Bell and Ridge(1992)는 심리적인 회복의 효과는 밖으로 표출되는 고객의 욕구를 직접적으로 해결할 수 있다고 주장하였고, 서비스 회복의 심리적인 사과의 기법은 감정이입과 사과 등 두 가지가 있으며, 서비스 실패에 대한 초기 대응책으로 빠른 심리적인 사과는 간단하면서도 저렴한 반면 강력한 서비스 회복 효과를 볼 수 있다고 하였다. 서비스 실패를 경험한 고객들은 서비스 회복 후에 ‘보상’이라는 추가적인 활동들은 고객 충성도에 영향을 미치고 있는 것으로 확인 할 수 있었으며, 그 중 심리적 사과는 저 비용의 고 효과를 볼 수 있는 서비스 회복 유형이라고 제시된 근거를 바탕으로 서비스 회복단계별 서비스 회복 이후 심리적 사과는 상품전환 정도를 낮출 것이라는 다음과 같은 가설을 제시하였다.

<가설4> 사전회복단계에서의 서비스 회복 이후 추가적인 심리적 사과는 상품전환 정도를 낮출 것이다.

<가설5> 즉각회복단계에서의 서비스 회복 이후 추가적인 심리적 사과는 상품전환 정도를 낮출 것이다.

다.

<가설6> 후속처리단계에서의 서비스 회복 이후 추가적인 심리적 사과는 상품전환 정도를 낮출 것이다.

### 3.2 실험연구의 설계

#### 3.2.1 실험방법 및 실험모형

본 연구에서는 서비스 회복단계별 상품전환율에 미치는 영향과 심리적 보상 활동이 상품전환율에 미치는 영향을 보고자 한다. 서비스 실패에 따른 서비스 회복만족과 관련하여 많은 선행연구에서 ‘고객만족’, ‘충성도’, ‘재구매 의도’ 등 종속변수 검증에 인터뷰 또는 설문기법을 통해 많은 연구를 진행하였다. 그러나 본 연구에서는 상품전환율이라는 정량적 결과를 확인하기 위해 T케이블TV사의 실 데이터를 활용하였다.

이는 실무환경에서 그 결과를 입증하여 학문적 연구 결과가 실무적으로 적용가능하다는 시사점을 제공하고자 함에 있다. 실험연구 설계에 앞서 독립변수인 회복단계, 심리적 보상과 종속변수인 상품전환율에 대한 실험처치를 <Table 4>로 정의하였으며, 실험모형은 <Figure 2>로 표현하였다.

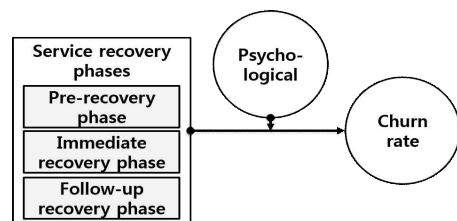


Fig. 2 Experimental model

Tab. 4 Each variable experimental treatment

variable	Item	experimental treatment	advance research
independent	pre-recovery phase	A/S completed in customer request time.	Miller et al. (2000)
	Immediate recovery phase	A/S didn't complete in customer request time. A/S completed by customer re-request.	
	Follow-up recovery phase	Retention activities for churn process question customer.	
moderator	Psychological	Radom happy call	
dependent	churn rate	churn user / current user * 100	Yang (1997)

### 3.2.2 실험의 일반조건

본 연구는 가설을 검증하기 위한 실험은 본 연구자가 재직하고 있는 T케이블사의 실제 서비스 실패 고객을 대상으로 이루어졌다. 관찰기간은 2014년06월01일부터 2014년08월31일까지 서비스 실패, 케이블TV와 계약된 서비스 중단에 따라 고객센터로

인입된 고객에 대해 서비스 실패인지 및 처리, 서비스 실패에 따른 추가적인 불만 의사 표현한 고객을 표본으로 실제 서비스 회복 활동이후 해피콜이라는 심리적 보상 활동을 전개한 데이터를 포함하였다. 본 연구의 종속변수인 상품전환의 주요원인을 살펴보면 첫 번째, 서비스요금조건, 두 번째, 망 품질 세 번째 이용자 서비스 문제, 네 번째 (방송/인터넷/통화)품질, 다섯 번째 부적절한 요금 청구 순이다. 상품전환 사유 중, T케이블사의 요금구조와 서비스품질(인터넷속도/TV화질)등에 불만을 가지 있지 않은 모집단 표본을 수집하기 위하여, 즉 외생변수를 최소화하기 위해 다음과 같은 조건의 고객 대상으로 수집하였다. 첫 번째, 실험집단은 업계특성상 약정이 후에도 계속해서 사용한, 즉 36개월 이상 고객 이어야 한다. 두 번째, 실험집단은 서비스요금조건의 다양성을 배제하기 위해 동일한 상품사용(TV, 인터넷, 유선전화 결합서비스) 및 동일한 요금(월 평균 26,000원)을 납부하는 고객 이어야 한다. 세 번째, 실험

집단은 부적절한 요금청구에 대한 서비스 실패 경험이 없는 고객이어야 한다. 네 번째, 실험집단은 인구통계학적인 요인을 제거하기 위해 다양한 연령, 성별, 지역을 가진 집단이어야 한다.

Tab. 5 Sample population Selection criteria

	exogenous variable	Selection criteria
1 <sup>st</sup>	Service charges conditions	The same product and the same billing group.
2 <sup>nd</sup>	Network quality	No experience of service failure
3 <sup>rd</sup>	User service issues	The same product and the same billing group.
4 <sup>th</sup>	Service quality	No experience of service failure
5 <sup>th</sup>	Improper billing	No experience of service failure

### 3.2.3 실험대상의 특성 및 한계점

<Table 6>은 선택의 편향(selection bias), 즉 대표성 문제를 최소화하기 위해 앞서 정의된 표본 선정 기준에 의해 T케이블TV사에서 3개월 데이터 중 무작위로 10%의 데이터를 무작위로 추출한 결과이며,

표본의 특성을 보면 T케이블TV사의 서비스 가능 지역(경기지역은 인천/안양/안산/평택/수원, 경남은 대구/부산 일부지역)에서, 20대 이상 남녀 성별 기준으

로 표본을 수집되었다.

Tab. 6 Sample population

구분	SEOUL		KYUNGGI		KYUNGNAM		CHEON-AN		JEON-JU		TOTAL	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
20'	22	24	100	91	25	32	22	20	3	7	172	174
30'	164	123	422	304	83	52	82	56	57	48	808	583
40'	274	246	749	602	112	102	96	71	85	77	1,316	1,098
50'	388	313	1042	689	183	138	148	121	131	128	1,892	1,389
60'	364	214	738	413	153	100	132	36	145	91	1,532	854
70'	543	162	1402	321	297	62	238	46	259	56	2,739	647
	1,755	1,082	4,453	2,420	853	486	718	350	680	407	8,459	4,745
sum	2,837		6,873		1,339		1,068		1,087		13,204	

### 3.2.4 실험의 절차

본 실험연구의 자료 수집은 2014년 6월1일~2014년 8월31일 3개월에 걸쳐 이루어졌다. 실험의 절차는 먼저 서비스 실패에 따른 고객에 의한 인지로부터 시작된다. 이후 고객이 요청한 약속된 시간 내 서비스 회복활동 또는 즉시 처리된 회복활동은 사전회복 단계로 집단을 구분하였고, 고객이 요청한 약속된 시간 외 회복 활동 또는 회복 실패 건은 즉시처리 단계로 집단을 구분하였다. 그리고 서비스 회복 활동 이후 또는 실패 이후에 고객이 해지에 대한 단순 문의를 접수한 시점을 후속처리 단계로 집단을 구분하였다. 서비스 회복 활동이 후 불특정 고객에 대해 보상 활동을 함으로써 각 서비스 회복 단계별 종속 변수인 상품전환율의 보았다.

립된 표본 간 평균의 차이를 검증할 때 이용된다. 즉, 두 집단 간의 평균이 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있는지의 여부를 검증할 때 이용된다. t-검증의 원리는 각 표본의 분산과 두 표본을 합한 전체집단의 분산을 이용하여 평균의 차이가 어느 정도 유의한가를 검증하는 것이다.

## 4. 실증분석

### 4.1 측정도구

실험을 통해 얻은 자료를 분석하기 위해 본 연구에서는 t-검증을 사용하였다. t-검증은 두 개의 독립된 표본 간 평균의 차이를 검증할 때 이용된다.

### 4.2 실험결과

서비스 회복활동이 상품전환에 미치는 영향을 검증하기 위하여 외생변수를 최소화하여 실험집단과 통제집단을 구분하여 실험설계를 하였다. 이 두 집단에 대해 각각 회복단계에서의 서비스 회복활동과 보상에 따른 상품전환율의 변화를 분석하였다. 이 결과에 대한 분석은 가설을 제시하고 가설의 순서에 따라 결과를 제시하려 하였다. 회복단계별 서비스 회복활동이 상품전환율에 미치는 영향을 검증하기 위하여 각 단계별 상호 비교하였으며 t-검증을 통해 평균의 비교를 통해 검증하였다.

가설 1-6의 분석결과 및 검증결과는 <Table 7> <Table 8>, <Table 9> 와 같다.

케이블TV산업의 2014년 상반기 상품전환율은 약

Tab. 7 Churning Scale analysis

hypot- hesis	Service recovery phases	N	Within one months		
			Sustain Use	Churn	Churn rate
H1	pre-recovery phase	2,835	2,735	100	3.5%
	Immediate recovery phase	2,298	2,155	143	6.2%
H2	pre-recovery phase	2,835	2,735	100	3.5%
	Follow-up recovery phase	2,730	1,645	1,085	39.7%
H3	Immediate recovery phase	2,298	2,155	143	6.2%
	Follow-up recovery phase	2,730	1,645	1,085	39.7%
H4	control group	2,835	2,735	100	3.5%
	experimental group	2,825	2,733	92	3.3%
H5	control group	2,298	2,155	143	6.2%
	experimental group	2,314	2,219	95	4.1%
H6	control group	2,730	1,645	1,085	39.7%
	experimental group	202	136	66	32.7%

Tab. 8 Group statistics

hypot- hesis	Service recovery phases	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1	pre-recovery phase	2,835	1.04	0.185	0.003
	Immediate recovery phase	2,298	1.06	0.242	0.005
H2	pre-recovery phase	2,835	1.04	0.185	0.003
	Follow-up recovery phase	2,730	1.4	0.489	0.009
H3	Immediate recovery phase	2,298	1.06	0.242	0.005
	Follow-up recovery phase	2730	1.4	0.489	0.009
H4	control group	2,835	1.04	0.185	0.003
	experimental group	2,825	1.03	0.178	0.003
H5	control group	2,298	1.06	0.242	0.005
	experimental group	2,314	1.04	0.198	0.004
H6	control group	2,730	1.4	0.489	0.009
	experimental group	202	1.33	0.47	0.033

Tab. 9 Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of variances		t-test for equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence interval of the Difference	
									Lower	Upper
H1	Equal variances assumed	82.816	0	-4.53	5131	0	-0.027	0.006	-0.039	-0.015
	Equal variances Not assumed			-4.407	4217.76	0	-0.027	0.006	-0.039	-0.015
H2	Equal variances assumed	11784.2	0	-36.7	5563	0	-0.362	0.01	-0.381	-0.343
	Equal variances Not assumed			-36.26	3464.5	0	-0.362	0.01	-0.382	-0.343
H3	Equal variances assumed	6315.1	0	-29.9	5026	0	-0.335	0.011	-0.357	-0.313
	Equal variances Not assumed			-31.5	4126.9	0	-0.335	0.011	-0.356	-0.314
H4	Equal variances assumed	1.266	0.261	0.562	5658	0.574	0.003	0.005	-0.007	0.012
	Equal variances Not assumed			0.562	5651.1	0.574	0.003	0.005	-0.007	0.012
H5	Equal variances assumed	42.7	0	3.253	4610	0.001	0.021	0.007	0.008	0.034
	Equal variances Not assumed			3.251	4430.8	0.001	0.021	0.007	0.008	0.034
H6	Equal variances assumed	25.52	0	1.986	2930	0.047	0.071	0.036	0.001	0.14
	Equal variances Not assumed			2.056	234.415	0.041	0.071	0.034	0.003	0.138

1.3% 이다. 이는 다양한 상품전환 사유가 내포되어있고 그중의 서비스 품질 저하, 즉 서비스 실패까지 포함한 상품전환율이다. 그러나 고객이 일단 서비스 실패를 경험하고 서비스 회복요구를 하게 되면 평균 상품전환율이 약 3배 정도 올라가는 것을 알 수 있다. 또한 서비스 회복 활동 속도가 늦어짐에 따라, 즉 사전회복 단계보다 약 2배 정도 상품전환율의 결과를 보이고 있다. 이는 서비스 실패가 상품전환 의도에 중요한 영향을 미치며 또한 회복속도

가 늦어짐에 따라 상품전환 의도가 증가한다는 것을 확인 할 수 있었다. 가설 1은 유의확률 “ $P < .001$ ”으로 두 집단 간 모 분산은 다른 것으로 나와 회복 속도가 사전처리 단계가 즉시처리 단계와 다르며, 사전처리 단계에서 상품전환의 정도가 낮아지는 것으로 검증되었다.

서비스 실패에 대한 서비스 회복이 후 잠재적 상품전환을 가진 고객이 단순 해지 절차, 비용, 시기를 문의한 고객은 약 40%는 상품전환의 결과를 가지는

것으로 확인 되었다. 서비스 회복 과정이나 서비스 회복이 완료되었더라도 고객은 서비스 품질에 불만족 또는 회복 불만족에 따라 서비스 실패에 따른 상품전환은 많은 소요시간이 지나지 않는 약 한달 내에서 의사결정을 하는 것을 확인 할 수 있었다. 가설2의결과는 유의확률 “ $P < .001$ ” 으로 두 집단 간 모 분산은 다른 것으로 나와 회복속도가 사전회복단계가 후속처리단계와 다르며, 사전처리 단계에서 상품전환의 정도가 낮아지는 것으로 검증되었다.

가설3은 이미 가설2에서 입증되어있으나 여기서 주목할 점은 후속처리단계의 상품전환율이다. 서비스 실패를 경험을 한 고객이 상품전환을 고려했을 시, 이를 회복하기에는 어렵다는 것이 입증되었고, 다시 한 번 가장 효과적인 서비스 회복활동 시점은 고객의 서비스 실패시점을 빠르게 인지 및 회복이 가장 효과적인 것이 알 수 있었다.

가설3은 유의확률 “ $P < .001$ ” 으로 두 집단 간 모 분산은 다른 것으로 나와 회복속도가 회복 단계가 후속처리단계와 다르며, 사전처리 단계에서 상품전환의 정도가 낮아지는 것으로 검증되었다.

사전회복 단계에서 서비스 실패 고객에 대해 서비스 회복 활동만 한 통제군 과 서비스 회복 활동 이후에 추가적인 보상 활동을 실험하였으나, 보상의 효과는 미비하였으며, 사전회복 단계에서의 빠른 서비스 회복활동이 주요한 것으로 확인 되었다. 이는 보상보다는 서비스 회복 속도가 더 효과적인 것을 시사한다. 이는 고객의 서비스 실패에 대해 즉각적인 회복, 실험환경에서는 고객과의 서비스 회복 약속이행이 회복 만족으로 이어져 추가적으로 심리적 사과 활동의 영향이 적다는 추론할 수 있다. 이는 서비스 기업에서 무엇보다도 서비스 실패에 대한 즉각적인 인지와 회복활동을 통해 고객관계관리의 효율성을 극대화 할 수 있다는 실무적 시사점을 제공해 주고 있다. 가설4는 유의확률 “ $P = .574$ ” 으로 두 집단 간 모 분산은 같은 것으로 나와 사전회복 단계에서 서비스 회복 활동 후 추가적인 심리적 사

과는 상품전환 정도에 영향이 없는 것으로 검증 되어 가설은 기각 되었다.

즉각회복단계에서 서비스 실패 고객에 대해 서비스 회복 활동만 한 통제군 과 서비스 회복 활동 이후에 추가적인 보상 활동을 실험결과는, 보상의 효과가 있는 것으로 확인 되었다. 사전회복 단계에서의 서비스 회복 활동과 회복 만족은 고객의 인내 수준에서 서비스 회복이 이뤄져 상품전환율에 큰 영향을 주지 못했으나, 1차 서비스 회복 활동의 실패로 인한 고객의 인내할 수 있는 범위초과 등 감성적 고객 불만족을 보상이라는 매개로 상품전환 의도를 낮추고 있다는 것을 예측할 수 있다. 이는 약속된 서비스 회복활동의 실패는 차후 성공적 서비스 회복 활동이 이뤄졌다 하더라도, 별도의 보상을 통해 서비스에 대한 불만족을 감소시키면 상품전환 감소에 도움이 될 것 이다. 가설5는 유의확률 “ $P = .001$ ” 으로 두 집단 간 모 분산은 다른 것으로 나와 즉각회복단계에서의 서비스 회복 활동 후 추가적인 심리적 사과는 상품전환 정도를 낮추는 것으로 검증 되었다.

후속처리단계에서 서비스 실패 고객에 대해 서비스 회복 활동만 한 통제군 과 서비스 회복 활동 이후에 추가적인 보상 활동을 실험결과는, 보상의 효과가 미비한 것으로 확인 되었다. 후속처리단계는 이미 상품전환을 고려하여 최종 의사결정전 타 경쟁사로의 전환, 즉 전환 장벽에 대한 검토 등, 정량적인 사유와 서비스 실패에 따른 서비스 회복 과정중의 감정적 사유를 고려한 단계이다. 이 단계에서 적절한 보상의 규모를 기업에서는 많은 비용을 투자하여야 하는 단계이나, 그 효과성이 적다는 것은 상품전환사유에 대한 이론적 고찰에서 확인하였다. 가설6의 실험결과도 유사한 결과를 보이고 있으며, 가설6은 유의확률 “ $P = .047$ ” 으로 두 집단 간 모 분산은 같은 것으로 나와 사후처리 단계에서의 서비스 회복 활동 후 추가적인 심리적 사과는 상품전환 정도를 낮추는 것으로 검증 되었다.

## 5. 결론 및 시사점

### 5.1 연구의 결과 및 논의

연구결과와 이에 따른 논의는 다음과 같다. 우선 본 연구는 서비스 실패상황에 대한 서비스 회복단계를 Miller et al.(2000)의 서비스 회복프레임워크를 고찰하여 사전회복단계와 즉시회복단계, 사후처리단계로 구분하였다. 고객의 서비스 실패 상황에서 이러한 3단계별 회복과정을 겪으면 상품전환에 어떠한 영향을 주는 지 살펴보고자 하였다. 또한, 각 단계별 서비스 회복 이후, 추가적인 보상 활동, 즉 심리적 사과가 상품전환에 어떠한 영향을 주는 지 살펴보고자 하였다. 본 연구를 위해서 T케이블사의 고객을 대상으로 실험설계방법을 통해 연구를 진행 하였다. 실험의 외생변수를 최소화하기 위해 실험기간을 통제 하였으며, 실험 기간 중 고객 모집단에 대해서는 통제를 하지 않았다. 하지만 실험이후 실험에 영향을 주는 외생변수를 제거한 기준으로 실 데이터를 무작위로 추출하여 분석 및 검증 하였다. 실험의 가설은 총 6개를 수립하였으며, 가설1-3은 서비스 회복 단계별 효과성에 대한 검증을 진행하였고, 가설 4-6은 각 서비스 회복단계에서 보상이 주는 영향에 대해서 실험 및 검증하였다. 가설 중 총 5개가 채택 되었으며, 가설4는 유의확률 “ $P = .574$ ” 으로 두 집단 간 모 분산은 같은 것으로 나와 가설은 기각 되었다.

본 연구의 결과는 첫째, 서비스 실패를 경험한 고객은 서비스 실패를 경험하지 못한 고객보다 상품전환 정도가 약2배에서 5배가 높은 것을 확인 할 수 있었다.

두 번째, 서비스 실패상황에서 서비스 회복 단계를 3단계로 구분 하였을 시, 사전회복단계에서 상품전환 정도를 가장 낮추고 있다는 것을 알 수 있었다. 서비스 기업의 적극적인 회복활동 노력은 상품

전환 정도를 낮추고 있으며 회복약속시간을 지키지 못했거나, 소극적 대응을 했을 시 상품전환 정도가 대폭 증가한 것을 확인 할 수 있었다.

세 번째, 적절한 보상 활동은 상품전환을 감소에 영향을 주고 있다. 그러나 사전회복단계에서의 회복 활동, 즉 고객과 약속된 시간 내에 만족한 수준으로 회복된다면 보상 활동의 의미는 그리 크지 않다는 것을 확인 할 수 있었다.

### 5.2 시사점

#### 5.2.1 학문적 시사점

첫째, 본 연구는 개인단위 대면 서비스 실패 상황에서의 서비스 회복 연구에 집중된 국내 연구 환경에서 가구단위 연속적 서비스와 비대면 환경에서의 상품전환과 회복활동을 연구한 것이다. 이는 ‘가구단위 연속적 서비스’를 제공하는 다른 산업과 기업에 대한 연구영역 확장을 위한 출발점이 될 것이다. 두 번째, Miller et al.(2000)의 서비스 회복프레임워크의 서비스 회복3단계의 시점을 실제 서비스 기업 환경에 맞게 재 정의하여 각 단계별 상품전환 정도를 정량화 하여 연구 결과를 제시한 것이다. 본 연구가 모든 서비스 기업을 대표하지 못하는 연구의 한계점은 있으나, 다른 다양한 유형의 서비스 기업에 서비스 회복단계별 서비스 회복활동에 대한 다양한 연구주제를 발굴할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 세 번째, 설문조사기법의 결측치와 대표성 문제를 최소화하기 위해 T케이블사의 실제 고객대상, 즉 기업의 실 데이터를 통하여 실험설계 및 수행함으로써 외생변수를 통제하였다. 이는 연구결과와 신뢰성을 높여 학문적 연계성을 높이려 한 것이다. 네 번째, 심각한 서비스 실패일수록 문제가 잘 해결되기 어렵고(Miller, 2000), 서비스 실패를 경험한 고객들은 다른 서비스 기업으로 전환하기도 한다(Hess, 2008)는 선행 연구자들의 주장을 실제 기업데이터를 통하



여 재확인 할 수 있었다.

### 5.2.2 실무적 시사점

첫째, 서비스 실패 시 고객과 약속된 시점에 서비스 회복활동과 회복만족이다. 이는 앞의 연구의 결과에서 보인 바와 같이 서비스 기업에서 어쩔 수 없이 발생하는 서비스 실패에 대해 기업의 신뢰에 따라 타 경쟁사의 전환비용을 고려하여 고객은 상품전환을 하고 있으며, 그 결과는 약 2~5배라는 심각한 결과를 초래하고 있다. 전체 상품전환(해지) 고객 중에 서비스 실패에 따른 상품전환율이 낮다고 하더라도, 실패한 고객에 의해 구전효과 등 브랜드 이미지는 점진적으로 낮아질 것이고 신규 고객 유입이 안 되는 악순환을 보인다는 기존 연구 결과와 같은 상황을 맞이하고 있다. 이는 경쟁이 심화된 시장 환경에서 단기적 성과와 위기상황 회피도 중요하지만, 장기적 관점에서 지속적인 고객관계관리가 중요하다는 것을 재차 확인하였다. 두 번째, 서비스 실패에 대한 보상 활동의 적절한 시점을 제안하고 있다. 본 연구에서 제안한 즉시회복단계에서의 서비스 회복활동 이후에 보상 활동은 고객과 약속된 시간 내 처리된 서비스 회복과 고객의 상품전환의사를 표명했을 때의 보상 활동보다 효과가 높은 것을 알 수 있었다. 이는 상품전환의사를 고객이 요청했을 때의 비용보다 현저히 낮은 비용으로 고객을 유지할 수 있으며, 적절한 보상을 받은 고객은 재 구매 의도가 높다는 사전연구의 결과와 맞물려 충성도가 높아져 기업의 수익 높아지는 부가적인 효과도 기대 할 수 있다.

### 5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 한계점은 첫째, T케이블사의 일부 지역의 SO 데이터를 활용하여 방송/통신 산업군의 표준이라 할 수 없다. 기업의 고객관계관리의 중요성에

대한 인식 또는 정책 등으로 인하여, 서비스 회복활동의 품질이 상이 할 수 있기 때문이다.

두 번째, 보상이라는 변수도 그 보상 활동에 따라 상품전환율의 변화가 있을 것으로 판단된다. 현재 방송/통신 시장에서 정부의 보조금 제약 정책 등에 의해 일시적으로 무선통신 사업자간 상품전환율이 낮아진 사례가 있다. 세 번째, AS작업처리 데이터 기준으로 서비스 회복활동이 대부분 이뤄져, 상담원의 상담기술과 역량에 의해 변화가 있을 것으로 판단되는 등, 외적변수들의 영향이 다양한 항목에서 있을 것으로 판단된다. 네 번째, 서비스 실패에 따라 상품전환율에 영향을 미치는 것을 확인하기 위해, 서비스 실패 이후 1개월 내 고객을 관찰하였으나, 실질적인 상품전환사유와 상품전환결과와의 인과관계에 대해 명확한 제시가 미흡하였다. 다섯째, 서비스 회복활동 회복만족이 비대면 인 상담원의 상담품질에 의한 만족인지 대면채널인 AS작업 기사에 의한 만족인지 명확한 제시가 미흡하였다. 즉 서비스 회복과정상의 회복만족에 대한 측정이 미흡하였다.

향후 연구 방향은 첫 번째, 가구단위 연속적 서비스 산업에서 상품전환등과 같은 주요 의사결정권자에 대한 인구통계학적 연구이다. 본 연구는 서비스를 계약한 고객과 상품전환 의사결정을 한 고객과의 관계성에 대한 내용 확인이 불확실하여 인구통계학적으로 제시 하였던 성별, 나이와는 다른 결과가 나올 것이라 예상된다. 이 연구를 통해 실질적인 경제적 의사결정을 하는 계약고객과 지속적인 서비스 사용에 대한 의사결정고객과의 차이를 밝힘으로써 가구단위 연속적 서비스 산업에서의 고객관계관리에 대한 시사점 제공이 가능할 것이다. 두 번째, 서비스 회복 이후 유형적/무형적 보상에 따른 서비스 회복만족이 상품전환율에 미치는 영향에 관한 연구이다. 유형적 보상의 비용정도와 심리적 사과 등의 무형적 보상이 상품전환율에 미치는 영향을 연구함으로써 기업에서의 적절한 보상유형을 결정짓고 활용 가능할 수 있는 시사점을 제공하고자 한다. 세 번째, 케

이불산업군의 일방향인 TV 시청 서비스와 양방향 서비스인 디지털 TV 시청 서비스, 인터넷 서비스별 서비스 실패 시, 서비스 회복 단계별 서비스 회복활동이 상품전환율에 미치는 영향에 관한 연구이다. 이는 고객이 통제 가능한 서비스와 통제 불가능한 서비스 구분에 따라 서비스 실패발생 시 고객이 인내하는 한계 시점과 서비스 회복 시점 및 활동에 따른 상품전환율을 연구함으로써, 서비스 유형에 따라 기업에서의 고객관계관리 방향성을 제언하며, 서비스 유형에 대한 고객반응에 대한 학문적 시사점을 제공하고자 한다.

## Reference

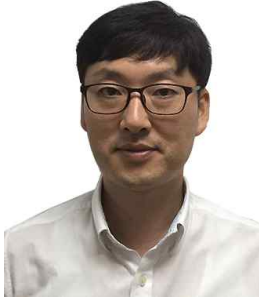
- [1] Bell, C. and Zemke, R.(1987), "Service break down : The road to recovery", *Management Review*, 76(10), 32-35.
- [2] Berry, L. L., Conant, J. S., Parasuraman A.,(1991), "A Framework for Conducting a Services Marketing Audit", *Journal of Academy of Marketing Science*, 19(3), 32-52.
- [3] Bitner, M. J., Booms, B. H., Tetreault, M. S.(1990), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- [4] Grönroos, C.(1984), "A service quality model and its marketing implications," *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- [5] Gronroos, C.(1988), "Service quality : The six criteria of good perceived service quality", *Review of Business*, 9(4), 148-156.
- [6] Hart, C. W., Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr.(1990), "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- [7] Hoffman, K. D., Kelly, S. W., Rotalsky, H. M.(1995), "Tracking service failures and employee recovery efforts", *Journal of Service Marketing*, 9(2), 49-61.
- [8] Jo, S. B.(2009), "Influence of Customer's Responses to Service Recovery in the Context of Service Failure Using a Scenario-Base Experiment, for the Hotel and Family Style Restaurant Industry", *Kyunghee University*.
- [9] Jo, Y. S.(2007), "A Study on Customer Satisfaction and Service Switching Intentions Through the Justice Perceptions after Service Failures in Airline Companies", *Dongguk University*.
- [10] Johnston, R.(1994), "Service failure and recovery:Impact,attributes and process", *Advances in Service Marketing Management*, 4(1), 1-23.
- [11] Ju, Y. H. and Park, O. S.(2006), "Moderating Role of Customer-Firm Relationship Characteristics in Service Failures and Customer Defection Link", *Journal of Marketing Science*, 27-30.
- [12] Keaveney, S. M.(1995), "Customer switching behavior in service industries: An exploratory study", *Journal of*

- Marketing, 50(2), 71-82.
- [13] Kelly, S. W. and Davis, M. A.(1994), “Antecedents to customer expect actions for service recovery“, Journal of the Academy of Marketing Science, 22(4) pp.52-61.
- [14] Kim, Y. H.(2004), “According to the service failures’s types the effects of the perceived service recovery on the emotional response, the service value and the loyalty in the restaurant : A CIT approach“, Sejong University.
- [15] Lee, B. W.(2003), “Influences of satisfaction and behavioral reaction of loyalty on service quality : focus on the moderating effect of personal characteristics on cellular phone user“, Yonsei University.
- [16] Lee, J. G.(2006), “A Data Mining Study for the Effects of Customer Reward Program on Customer Loyalty“, Dong-A University, Busan.
- [17] Lee, S. H.(2011), “The Effect of Services Recovery Effort on Continuous Use Intention of Internet User : Focusing Mainly on Personal Information Security Exposure“, Kyonggi University.
- [18] Lee, Y. J.(2010), “The Impact of Service Failure Severity and Controllability on Service Recovery Satisfaction: Focus on Moderating Effect of Justice“, Yeungnam University.
- [19] Lewis, R. C. and Booms, B. H.(1983), “The marketing of service quality“, in Emerging Perspectives on Service Marketing, eds., L. Berry, G. Shostack and G. Upah, AMA, Chicago.
- [20] Lim, S. H.(2014), “The impacts of recovery strategies of the service failure types on the customer satisfaction : cases of internet shopping mall“, Hanyang University.
- [21] Mattila, A. S.(2001), “The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting,“ Journal of Services Marketing, 15(7), 583-596.
- [22] Miller, J.L., Craighead, C.W., Karwan, K.R. (2000), “Service recovery : a framework and empirical investigation“, Journal of Operations Management, 18(4), 387-400.
- [23] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.(1985), “A conceptual model of service quality and its implication for future research“, Journal of Marketing, 49(4), 41-50.
- [24] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.(1991), “Understanding Customer Expectation of Service“, Sloan Management Review, 32(1), 39-48.
- [25] Park, E. G.(2003), “The Effects of Justice and Authenticity of Service Recovery on Customer Behavioral Intention -Focusing on the Mediating Effects of Recovery Satisfaction-“, Sunchon National

University.

- [26] Park, E. G.(2010), “The relationship between customers’ brand switch and the quality of recovery process: in high speed internet service market“, Kyonghee University Technology Business School.
- [27] Smith, A., Bolton, R. N., Wagner, J.(1999), “A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery“, *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- [28] Smith, A. and Bolton, R.(1998), “An experimental investigation of customer reaction to service failure and recovery encounters: Paradox or Peril?“, *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81.
- [29] Stauss, B.(1993), “Service problem development: Transformation of problem information into problem prevention activities“, *International Journal of Service Industry Management*, 4(2), 41-62.
- [30] Woo, S. C.(2002), “Effects of reward program characteristics on customer loyalty and profitability“, Chonnam National University, Gwang-ju.
- [31] Woo, W.(2012), “A study on the Effect of Online Shopping Mall Service Recovery Strategy on Customer Satisfaction“, Kyonggi University.

**Kyung, Seung Hyun (shkyung@tbroad.com)**



He received master's degree in e-Commerce at Chonnam University and currently is studying e-Commerce for doctorate in the progress. He is currently Deputy General Manager of Business support Team in SHOPPING&T Co., Ltd. His current interests include e-business strategies, services platform and CRM.

**Cheong, Ki Ju (kjc@callcenter.or.kr)**



Currently is under a professor at Chonnam National University Faculty of Business, operating the Korea Customer Service Industry Research Institute, and a founding Customer Service Institute (2007) and the 15th round of the customer center industry conference, APCCAL (Pacific call center heads the Council) currently working as Korea representative.

The main areas of research is the customer service center quality, quantitative call center management, customer innovation center operations.

# A study on the influence of service recovery activities on churning commodities (Focus on the Cable-TV Industry)

Kyung, Seung Hyun\*, Cheong, Ki Ju\*\*

## ABSTRACT

The purpose of this research is to study how service recovery activities influence customers' commodity churning in the media telecommunication industry(CATV industry). Put it differently, we tried to identify this change of commodity churning rates by the stages of service failures, by which we intend to emphasize the importance of service recoveries.

Korean media telecommunication market has already been saturated; customers tend to move to bigger major companies with better customer care increasingly. As once customers gone never returns, CRM functions are being reinforced over the time.

We were able to have the following results.

First, turning rates, for those experienced service failure, who were dissatisfied with service recovery activities are 2-5 times (monthly average turning rates are 1.3%) higher than those satisfied.

Secondly, active service recovery activities at the customer's service request after experiencing service failure lowered churning rates significantly. The most effective timing is service recovery activities pre-recovery stage.

Thirdly, reward activities after service recovery activities at the immediate recovery stage is more effective than service recovery at the arranged recovery schedule and reward activities after customer's expressing churning intension.

The implications of this study are that firms should engage in service recovery activities at the time of identifying service failures, prior to customer's expressing churning intention, which means relatively lower ROI for the service recovery activities than the times of customers' expressing churning intention.

*Keywords : Service Recovery, Service Recovery activities, Churning, telecommunication Industry, Service Recovery Framework,*

---

\* Dept. of business administration, Chonnam National University, shkyung@tbroad.com

\*\*Professor, Chonnam National University / Head, Korea Customercenter Information Research Center, kjc@callcenter.or.kr