

서비스 회복과정에서 공정성과 만족, 그리고 재구매 의도와 부정적 구전

Fairness, Satisfaction, Intention to Repurchase, and Negative WOM in the Process of Service Recovery

정용길
충남대학교 경영학부

Yong-Gil Jeong(ykjung@cnu.ac.kr)

요약

서비스는 유형의 제품과 달리 사람들의 행동을 통해 고객들에게 전달되기 때문에 품질관리가 어렵고 서비스 실패가 자주 발생한다. 이러한 서비스 실패가 발생한 후에 이를 적절한 방법으로 회복하지 않으면 고객들은 부정적 구전활동을 하게 되고, 재구매 의도에도 나쁜 영향을 미치게 된다. 서비스 실패가 발생한 경우에 적절한 회복노력을 하는 경우에 그렇지 않은 경우보다 오히려 고객만족을 높일 수 있다는 서비스 회복의 역설(service recovery paradox)은 서비스 실패 이후의 회복노력의 중요성을 말하고 있다.

본 연구에서는 서비스 회복의 만족에 영향을 미치는 요인으로 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성을 독립변수로 상정하고, 서비스 회복의 만족의 결과변수로 부정적 구전과 재구매 의도를 상정하여 가설과 모형을 설정하였다. 시나리오 기법을 이용하여 자료를 수집한 후 SPSS와 AMOS를 이용하여 모형 검증을 하였다.

■ 중심어 : | 분배적 공정성 | 절차적 공정성 | 상호작용적 공정성 | 부정적 구전 | 재구매 의도 |

Abstract

Because services are delivered through the behaviors of people, it is very difficult to do the quality control and services failures are often happened. If services failures are not recovered by appropriate methods, customers make the negative word-of-mouth communications and have the negative intention to repurchase. The service recovery paradox demonstrates the importance of service recovery after the service failures.

The purpose of this study is to investigate the antecedents of customer satisfaction of service recovery(CS), and its consequences of the CS. Independent variables of CS are distributive justice, procedural justice, and interactional justice, and dependent variables of CS are negative word of mouth communication and intention to repurchase. Data are collected using the scenario method. Research model and hypotheses are tested empirically using the statistical packages such as SPSS and AMOS.

■ keyword : | Distributive Justice | Procedural Justice | Interactional Justice | Negativeword of Mouth Communication | Intention to Repurchase |

* 본 연구는 2015년 충남대학교 학술연구비에 의해 지원되었음.

접수일자 : 2017년 03월 03일

수정일자 : 2017년 03월 20일

심사완료일 : 2017년 03월 20일

교신저자 : 정용길, e-mail : ykjung@cnu.ac.kr

1. 들어가는 말

1. 문제의 제기

기업과 소비자 사이에 제품(서비스)과 화폐의 '교환(exchange)'을 본질적 특성으로 하는 마케팅은 교환과정에서 공정성이 대단히 중요하다. 즉 교환에 참여하는 당사자인 소비자들은 본인이 지불하는 가격에 합당한 가치를 지닌 제품이나 서비스를 구입하고자 하며, 기업은 제공되는 제품이나 서비스에 걸맞은 가격을 책정하여 원하는 수익을 얻고자 한다.

교환과정에서 불공정성이 발생하는 경우에 기업은 제품이나 서비스를 판매하지 않을 수 있고, 고객들은 제품의 교환이나 환불을 요구할 수 있다. 유형적 상품인 재화(goods)의 경우에는 이러한 시정과정이 비교적 용이하지만 무형적인 특성을 갖고 일정한 과정을 통해 가치가 제공되는 서비스(services)의 경우에는 그렇게 간단하지 않을 수 있다. 예를 들어 우리가 여행을 통해 해외여행을 다녀오는 경우에 계약조건과 다른 호텔이나 음식이 제공되고, 여행하는 과정에서 여러 가지 불쾌한 경험을 한 경우를 생각해 보자. 이 경우에 교환과정에서 공정성이 깨진 것이고, 서비스 전달이 실패된 상황이라 할 수 있다. 이렇게 되면 서비스 실패를 입증하는 문제와 함께 어느 범위까지 환불을 요구할 것인가 하는 것은 상당히 까다롭고 복잡하다.

더구나 서비스는 생산과 소비가 동시에 발생하며, 서비스를 제공하는 기업 외에 다른 소비자의 존재가 서비스 품질에 영향을 미칠 수 있기 때문에 서비스를 제공하는 기업이 전적으로 서비스 실패에 대한 책임을 감당하기 어려운 경우도 많다. 또한 서비스 상품은 유형의 실체를 갖지 않고, 종업원들의 행위를 통해 전달되기 때문에 표준화와 품질관리가 어렵고, 서비스 실패(service failure)가 자주 발생할 수 있다. 이러한 서비스 실패는 고객의 불만족으로 이어지고 주위에 부정적 구전을 하게 되고 고객충성도를 떨어뜨려 기업의 수익성을 악화시키는 경우가 많다. 따라서 서비스 실패가 발생한 경우에 이를 어떠한 방법으로 회복시킬 것인가 하는 서비스 회복(service recovery)은 서비스 마케팅에서 대단히 중요한 과제이다. 미국의 경우에 부실한 서

비스 회복으로 인해 발생하는 한 비용이 760억 달러에 달하는 것으로 추정되기도 한다[1].

서비스 실패가 발생했다 하더라도 이를 잘 만회하는 경우에 서비스 실패가 발생하지 않은 경우보다 더욱 고객만족과 충성도를 제고할 수 있다는 주장도 있다. 이를 '서비스 실패의 역설(service recovery paradox)'이라 한다. 비운 뒤에 땅이 굳어진다는 우리의 속담이 서비스 실패와 회복과정에도 적용될 수 있다.

지난 40여년 동안 서비스 실패와 회복에 관한 많은 연구가 이루어져 왔음에도 불구하고 아직도 이론적이고 실증적인 면에서 여러 가지 혼란이 있다. 그 동안의 서비스 회복에 관한 연구가 크게 세 가지 방향에서 진행되어 온 것과 연관이 있다. 즉 지금까지 서비스 실패와 회복에 관한 많은 연구들이 운영관리(operations management), 인적자원관리(human resource management), 그리고 마케팅 관리(marketing management)라는 서로 다른 분야에서 이루어지다 보니 관심을 갖는 내용과 분석의 수준이 다르다는 것이다[2].

운영관리 분야에서는 기업이 어떻게 서비스 회복시스템을 개발할 것인가 하는 문제에 주로 초점을 맞추었으며[3], 인적자원관리 분야에서는 고객들의 불평을 다루는 과정에서 기업이 어떻게 종업원들을 지원할 것인가 하는 것에 초점을 맞추고 있고[4], 마케팅 관리 분야에서는 기업의 서비스회복 노력에 고객들이 어떻게 반응하는지를 규명하는데 초점을 맞추었다[5].

또한 조직의 다른 수준에서 서비스 회복의 문제를 다루고 있다. 운영관리 분야는 상대적으로 거시적 관점(macro perspective)에서 연구를 진행하여 왔고, 인적자원관리 분야나 마케팅 관리 분야에서는 미시적 관점(micro perspective)에서 연구를 진행하여 왔다.

본 연구는 마케팅 분야에서 서비스 회복의 문제를 접근하고자 한다. 즉 서비스 실패에 대한 기업들의 서비스 회복노력이 고객들에게 어떠한 반응을 불러오는지 연구하고자 한다. 이를 좀 더 구체적으로 설명하면 서비스 실패가 발생한 경우에 이를 회복하는 과정에서 고객들이 지각하는 공정성(fairness)이나 정의(justice)가 서비스 회복에 대한 고객만족에 어떠한 영향을 미치고, 이러한 고객만족은 구전(WOM)과 재구매 의도

(intention to repurchase)에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

2. 연구방법

본 연구를 수행하기 위해 먼저 선행연구를 통해 서비스 실패의 회복과 관련된 연구를 분석적 비판적으로 검토하고자 한다. 이를 토대로 하여 본 연구의 주된 관심 사항인 공정성, 서비스 회복에 대한 고객만족, 구전, 그리고 재구매 의도에 대한 개념을 정리하여 가설과 모형을 제시할 것이다.

설정된 가설과 모형을 검증하기 위해 8가지 시나리오에 의해 다른 상황을 경험하게 하고, 이에 대한 고객들의 반응을 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 서비스 실패라는 것이 자주 관찰되는 것이 아니기 때문에 이 분야의 많은 선행연구들이 시나리오 방법을 이용하여 자료를 수집한다. SPSS와 AMOS 등의 통계적 분석을 통해 측정된 개념에 대한 타당성과 신뢰성을 분석하고, 제시된 가설과 모형의 통계적 유의성과 적합성을 검증하여 보고자 한다.

II. 이론적 연구

서비스 회복에 대한 고객만족을 이론적으로 설명하고 이를 측정하기 위한 방법도 개발되었다[6][7]. 서비스 회복과 관련된 지금까지 선행연구들을 보면 서비스 회복에 대한 고객만족에 영향을 미치는 변수와 그의 결과변수로 나누어 볼 수 있다.

1. 서비스 회복에 대한 고객만족에 영향을 미치는 요인

지금까지 연구에 의하면 고객수준에서 서비스 회복 평가에 핵심적 영향을 미치는 요인은 공정성 또는 정의라는데 대체로 의견의 일치를 보이고 있다[8]. 공정성과 정의는 서로 구분되는 개념일 수 있지만 통상 호환적으로 사용되기 때문에 본 연구에서는 공정성으로 통일하여 사용할 것이다. 공정성이란 서비스 실패와 회복의 과정에서 고객이 얼마나 공평하게 취급되어진다고 느

끼는 정도를 말한다. 이는 분배적 공정성, 상호작용적 공정성, 그리고 절차적 공정성이라는 세 가지 공정성으로 이루어진다고 본다[9-12].

분배적 공정성(distributive fairness)이란 서비스 실패로 인해 발생한 고객들의 불만족을 상쇄시키기 위해 고객들이 제공받는 보상과 혜택이 얼마나 공평하게 이루어지는가에 대한 것을 말한다. 이에 는 제품의 교환, 가격의 할인, 사과(apology)의 말과 같이 서비스 기업이 고객들에게 제공하는 경제적 심리적 혜택을 포함한다. 상호작용적 공정성(interactional fairness)이란 서비스 실패를 만회하기 위해 고객이 서비스 기업과 접촉하고 상호작용하는 과정에서 고객들이 어떻게 대접을 받는 것인가에 대한 지각을 말한다. 이에 는 서비스 실패의 상황을 친절하게 설명하거나 정중하게 전화로 응대하는 것, 그리고 예의바른 태도나 자세 등이 포함된다. 절차적 공정성(procedural fairness)이란 서비스 회복에 관한 정책이나 절차, 또는 의사결정이 얼마나 타당하고 공평하게 이루어지고 있느냐 하는 정도를 말한다. 이에 는 불평을 말할 수 있는 기회, 신속한 회복, 유연한 문제 해결 등이 포함된다.

분배적 공정성이 서비스 회복의 결과(outcome)가 얼마나 공평하게 이루어졌는가에 대한 것이라 한다면, 상호작용적 공정성이나 절차적 공정성은 서비스 회복을 하는 과정(process)이 얼마나 공평하게 이루어지고 있는 것인가에 대한 것이다. 상호작용적 공정성은 서비스 종업원과 고객들 사이에 나타나는 주관적이고 인간적인 상호작용과정의 문제라 한다면 절차적 공정성은 서비스 회복과정을 지원하는 객관적인 제도와 시스템의 문제라 할 수 있다. 다시 말해 분배적 공정성이 고객들에게 무엇을 제공하였는가 하는 것이고(what is provided to them), 상호작용적 공정성이란 어떻게 제공되었나 하는 것이며(how it is provided), 절차적 공정성이란 왜 특정한 반응을 제공하였는가 하는 것이라(why the particular response is provided) 할 수 있다[2].

지각된 공정성이 고객들에게 어떠한 영향을 미치는 것인가에 대해서 여러 연구가 있지만 대략 다음의 두 연구를 통해 흐름을 정리할 수 있다. Orsingher 등

(2010)은 서비스 회복과 관련된 50개 연구에 대한 메타 분석(meta-analysis)을 실시하였고, Gelbrich & Roschk(2011)는 87개 논문을 분석하여 서비스 회복과정에서 지각된 공정성의 역할을 파악하였다. 이 두 연구는 세 가지 공정성이 서비스 회복에 대한 고객의 평가인 고객만족에 미치는 효과를 종합적으로 검토하였다. 그 결과 세 가지 공정성 모두 서비스 회복에 대한 고객만족에 긍정적 영향을 미쳤다. 다만 영향을 미치는 정도 면에서는 차이를 보였는데 분배적 공정성이 서비스 회복에 대한 고객만족에 가장 강한 영향을 미쳤으며, 상호작용적 공정성과 절차적 공정성이 서비스 회복에 미치는 고객만족의 정도는 상대적으로 약했다.

본 연구에서도 이러한 맥락에서 세 가지 공정성이 서비스 회복에 긍정적으로 영향을 미치는 것을 분석하고, 이들 공정성의 상대적 영향력도 파악하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

- 가설 1: 분배적 공정성은 서비스 회복에 대한 만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2: 절차적 공정성은 서비스 회복에 대한 만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3: 상호작용적 공정성은 서비스 회복에 대한 만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2. 서비스 회복에 대한 고객만족이 소비자 반응에 미치는 영향

서비스 회복에 대한 고객만족이 소비자 반응에 미치는 영향은 재구매 의도(repurchase intention), 구전(word of mouth), 전반적 만족(overall satisfaction) 등을 중심으로 이루어져 왔다[10][12].

2.1 재구매 의도

재구매 의도 내지 충성도(loyalty)는 미래에도 특정한 서비스를 반복하여 구매하고자 하는 의사와 행동성향을 말한다. 재구매 의도는 서비스 실패가 발생한 경우에 매우 중요하다. 왜냐하면 서비스 실패를 경험한 고객이 서비스 회복이 만족스럽게 이루어지면 미래에 다시 그 서비스를 구입하거나 매장을 다시 방문할 가능성

이 매우 높기 때문이다. 다만 불평을 말하지 않는 고객은 적극적으로 불평을 표명하는 고객에 비해 재구매할 가능성이 현저히 떨어진다는 연구가 있다[13].

이런 선행연구를 바탕으로 하여 보면 서비스 회복에 대한 만족감은 재구매 의도와 양(+)의 관련성을 갖는다고 할 수 있다.

2.2 구전

구전이란 고객들이 가족이나 친구 등 주변 사람들에게 서비스 소비경험을 이야기하는 활동을 말하는 것으로 긍정적 구전과 부정적 구전으로 구분할 수 있다. 일반적으로 고객들이 만족하게 되면 긍정적 구전에 참여하게 되고, 불만족하게 되면 부정적 구전에 참여하게 된다. 즉 서비스 회복에 대한 고객만족과 긍정적 구전은 양(+)의 관련성을 갖으며, 서비스 회복에 대한 고객 불만족과 부정적 구전은 양(+)의 관련성을 갖는다. 최근에는 온 라인 상에서 이루어지는 구전인 e-WOM의 중요성도 커지고 있다[14].

부정적 구전은 긍정적 구전에 비해 더욱 감성적이다. 또한 두 가지 구전활동은 서로 대칭적 모습을 띠는 것은 아니어서 소비자들이 만족한 경우에 긍정적 구전활동을 하는 것보다 불만족한 경우에 부정적 구전활동을 더욱 많이 하게 된다[15].

2.3 전반적 만족

전반적 만족은 고객이 서비스를 소비하거나 접촉하면서 갖게 되는 서비스 제공자에 대한 총체적인 평가 내지 판단을 말한다. 서비스 회복에 대한 만족이 특정한 구매와 관련하여(transaction-specific) 나타나는 단기적 평가라 한다면 전반적 만족은 이들 단기적 평가가 누적되어 나타나는 장기적 평가라 할 수 있다. 서비스 회복에 대한 만족은 전반적 만족과 양(+)의 관련성을 갖는다.

이러한 연구결과를 바탕으로 하여 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 세우고자 한다. 전반적 만족은 반복적인 거래가 발생한 경우에 측정이 가능하기 때문에 서비스 회복에 대한 만족과 전반적 만족간의 관련성 검증은 본 연구에서는 제외하였다.

가설 4: 서비스 회복에 대한 만족감은 재구매 의도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 서비스 회복에 대한 만족감은 부정적 구전활동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

지금까지 이루어진 선행연구들을 실증적 연구가 이루어진 상황, 결과를 제시하여 보면 다음의 [표 1]과 같다[12].

표 1. 서비스 회복에 대한 만족감과 관련된 연구 요약

연구자	자료수집	실증 분석 결과	
		선행변수	결과변수
Ambrose et al. 2007	고객을 참여자로 하는 현장연구	분배적 정의(+) 상호작용적 정의(+) 절차적 정의(+)	전반적 만족 (+)
Andreassen 2000	고객을 참여자로 하는 현장연구	서비스 회복에 대한 기대(+) 회복의 품질(+) 불일치(+) 공평성(+)	
Boshoff & Staude 2003	고객을 참여자로 하는 현장연구		전반적 만족 (+) 구전(+)
Collie et al. 2002	학생을 참여자로 하는 실험연구	분배적 정의(+) 상호작용적 정의(+) 절차적 정의(+)	
Davidow 2000	학생을 참여자로 하는 현장연구	분배적 정의(+) 상호작용적 정의(+) 절차적 정의(+) 사과(+)	재방문의도 (+) 구전(+)
Hocutt et al. 2006	학생을 참여자로 하는 실험연구	분배적 정의(+) 상호작용적 정의(+) 절차적 정의(+)	구전(+)
Homburg & Furst 2005	고객을 참여자로 하는 현장연구	분배적 정의(+) 상호작용적 정의(+) 절차적 정의(+)	전반적 만족 (+) 충성도(+)
Maxham & Netemeyer 2003	고객을 참여자로 하는 현장연구	분배적 정의(+) 상호작용적 정의(+) 절차적 정의(+)	전반적 만족 (+) 구전(+) 재방문 의도 (+)
Patterson et al. 2006	고객을 참여자로 하는 실험연구	분배적 정의(+) 상호작용적 정의(+) 절차적 정의(+) 불일치(+)	
Smith & Bolton 2002	학생을 참여자로 하는 실험연구	분배적 정의(+) 상호작용적 정의(+) 절차적 정의(+) 불일치(+) 심각성(+)(-) 사과(ns) 보상수단 (ns)(+) 높은 보상 (ns)(+)	

지금까지 논의를 정리하여 보면 개별 고객 차원에서 서비스 회복에 대한 만족에 영향을 미치는 변수는 세 가지 공정성이고, 서비스 회복에 대한 만족은 재구매 의도, 구전, 그리고 전반적 만족에 영향을 미친다고 하였다. 그러나 서비스 회복에 대한 만족과 이들 결과 변수(재구매 의도, 구전활동)에 대해 좀 더 논의가 필요하다.

서비스 회복에 대한 만족이 재구매 의도, 부정적 구전활동에 수평적으로 영향을 미칠 수도 있지만 구전활동을 거쳐 재구매 의도와 전반적 만족에 영향을 미칠 수도 있다. 즉 서비스 회복에 대한 불만족이 있는 경우에 주변 사람들에게 부정적 구전활동을 하면서 본인의 평가를 정당화하고, 이를 바탕으로 재구매 의도를 약화시킬 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 서비스 회복에 대한 만족이 구전활동을 거쳐 재구매 의도에 영향을 미치는 것을 상정하여 구전활동에 대한 매개효과를 검증하여 보고자 한다.

가설 6: 부정적 구전활동은 재구매 의도에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 7: 서비스 회복에 대한 만족은 재구매 의도에 직접적 영향을 미치기 보다는 부정적 구전활동을 통해 재구매 의도에 영향을 미칠 것이다.

III. 연구모형의 설정

본 연구는 세 가지 차원의 공정성이 서비스 회복에 대한 만족에 어떠한 영향을 미치고, 이러한 만족감은 재구매 의도와 부정적 구전에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 이러한 내용을 하나의 모형으로 제시하면 다음의 [그림 1]과 같다.

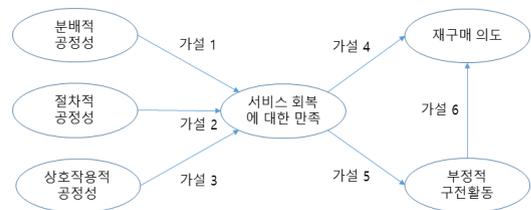


그림 1. 연구 모형

IV. 연구방법

1. 자료수집

연구 모형을 검증하기 위해 본 연구는 시나리오 방법을 이용하여 자료를 수집하였다. 시나리오 방법을 이용하되 현실감을 살리기 위해 2015년 4월에 발생하여 많은 사회적 논란을 불러 일으켰던 가짜 백수오 사건을 연구대상으로 하였다. 여러 홈 쇼핑 채널을 통해 판매되었던 백수오라는 상품이 가짜인 것을 알고 나서 소비자가 홈 쇼핑에 전화를 하여 피해보상을 받는 과정을 시나리오로 작성하여 소비자들의 반응을 통해 자료를 수집하였다. 가짜 백수오 사건이 터져 소비자에게 피해를 준 것은 그 상품을 판매한 홈 쇼핑 채널로서는 서비스 실패가 발생한 것이고, 이를 환불하여 주는 것은 서비스 실패의 회복상황이라 할 수 있다.

설문지 응답은 대학생들을 대상으로 하였고, 조사기간은 2016년 3월 6일 ~ 10일에 걸쳐 이루어졌고, 설문에 참여한 학생 수는 353명이었다. 학생들에게 서비스 실패상황을 알려주고 홈 쇼핑 채널에 전화를 하여 상담원과 대화하는 과정에서 세 가지 공정성이 지켜진 경우와 지켜지지 않은 경우를 상정하여 그들의 의견을 설문에 응답하게 하였다.

2. 8가지 시나리오

서비스 실패가 발생하고 이를 회복하는 과정에서 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성이 지켜지거나 지켜지지 않은 경우를 상정하면 다음과 같은 8가지 상황이 존재한다. 예를 들어 상황 1은 분배적 공정

성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성이 모두 지켜진 조건이고, 반면에 상황 8은 세 가지 공정성이 모두 지켜지지 않은 조건을 말한다.

응답하는 설문지 앞 부분에 상담 직원과 소비자가 전화로 대화하는 과정을 통해 세 가지 공정성이 지켜지거나 지켜지지 않은 것으로 상황을 설정했다. 예를 들어 아래 예시는 세 가지 공정성이 모두 지켜진 상황을 상정하는 대화내용이다.

상담 직원: 안녕하세요? 무엇을 도와 드릴까요?

고객: 가짜 백수오 제품을 구매했기 때문에 환불받기 위해 전화를 했습니다.

상담 직원: 매우 죄송합니다. 고객님의 환불해 드리는 제도와 절차가 있습니다. 전화로도 가능하지만 인터넷을 통해 환불 요청을 할 수 있으니 저희 홈쇼핑 홈페이지에서 신청하여 주세요.

고객: 알았습니다. 문제가 잘 해결되겠지요?

상담 직원: 이번 일로 고객님의 겪은 불편과 불쾌감을 충분히 공감하고 있습니다. 다시 한번 죄송하다는 말씀을 드립니다. 최선을 다해 이 문제를 해결할 것을 약속드립니다.

고객: 전액 환불은 가능한가요?

상담 직원: 예! 고객님의 구입한 백수오 제품은 일부 드셨다 하더라도 전액 환불될 것입니다.

반면에 아래 예시는 대화는 세 가지 공정성이 모두 지켜지지 않은 상황을 상정하는 대화내용이다.

상담 직원: 안녕하세요? 무엇을 도와 드릴까요?

고객: 가짜 백수오 제품을 구매했기 때문에 환불받기 위해 전화를 했습니다.

상담 직원: 매우 죄송합니다. 저희 회사도 이런 일이 처음이라서 환불에 필요한 제도와 절차가 아직 마련되어 있지 않습니다. 조금 더 기다려 주십시오.

고객: 알았습니다. 문제가 잘 해결되겠지요?

상담 직원: (사무적으로) 죄송합니다. 회사 차원에

표 2. 8가지 상황과 표본크기

상황	분배적 공정성	절차적 공정성	상호작용 공정성
1	○	○	○
2	○	○	×
3	○	×	○
4	○	×	×
5	×	○	○
6	×	○	×
7	×	×	○
8	×	×	×

○ : 공정성이 지켜진 것
 × : 공정성이 지켜지지 않은 것

서 피해 보상대책을 마련하고 있으니 기다려 주시기 바랍니다.
고객: 전액 환불은 가능한가요?
상담 직원: 고객님의 이미 드신 것은 어려운 것이고 남은 분량에 대해 환불될 것으로 알고 있습니다.

3. 변수의 측정

연구에 이용된 변수의 측정은 여러 선행연구를 참고하여 작성되었다.

표 3. 이용된 변수, 문항 수 및 참고문헌

변수	문항 수	참고문헌
분배적 공정성	4	del Rio-Lanza et al.(2009), Folger & Konovsky(1989), Maxham & Netemeyer(2002), Smith & Bolton (1998)
절차적 공정성	4	Blodgett et al.(1997), Folger and Konovsky(1989), Maxham and Netemeyer (2002) Smith and Bolton (1998) Rio-Lanza et al.(2009)
상호작용적 공정성	4	Folger and Konovsky(1989), Maxham and Netemeyer(2002), Smith and Bolton (1998)
서비스 회복에 대한 만족	6	Bitner(1990), Brown and Leigh(1996) Davidow (2000)
재구매 의도	3	Blodgett, et al.,(1993)
부정적 구전활동	4	Blodgett, et al.,(1993) Anderson(1998)

V. 통계분석

1. 실험상황 조작에 대한 확인

본 연구는 소비자들이 겪을 수 있는 상황을 여덟 가지로 상정하여 설문지의 응답을 받았기 때문에 각 상황이 제대로 조작되었는가에 대한 확인(manipulation check)이 필요하다. 즉 세 가지 공정성을 경험한 사람과 경험하지 않은 사람들이 지각하는 공정성의 차이를 확인할 필요가 있다는 것이다.

예를 들어 분배적 공정성이 보장되어 있는 집단과 그렇지 않은 집단 사이에서는 분배적 공정성을 지각하는 것에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있어야 한다는 것이다. 절차적 공정성과 상호작용적 공정성도 마찬가지이다.

이를 확인하기 위해 각각의 공정성을 부여된 상황과 그렇지 않은 상황에서 응답자들이 공정성을 지각하는 면에서 어떠한 차이가 있는지 검증하여 보았다. 그 결과는 다음의 [표 4]와 같다. 이를 보면 분배적 공정성은 통계적으로 유의적인 차이를 보이지 않으나 절차적 공정성과 상호작용적 공정성은 통계적으로 유의적인 차이를 보이고 있다.

표 4. 공정성 지각에 대한 차이검증

	평균	집단 크기	t	유의성
분배적 공정성				
보장된 집단	3.56	174	2.33	0.12
보장되지 않은 집단	3.31	179		
절차적 공정성				
보장된 집단	3.40	179	7.53**	0.00
보장되지 않은 집단	3.04	174		
상호작용적 공정성				
보장된 집단	4.04	173	5.97*	0.02
보장되지 않은 집단	4.40	180		

** p < 0.01, * < 0.05

2. 상관관계 분석

각 변수간의 전반적인 관련성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였다. 그 결과는 [표 5]에서 보는 바와 같이 모두 통계적으로 유의하다(p < 0.01). 즉 세 가지 공정성과 서비스 회복에 대한 만족, 재구매 의도와 양(+)의 관련성을 갖고 있고, 부정적 구전과는 음(-)의 관련성을 갖고 있다. 또한 서비스 회복에 대한 만족과 재구매 의도는 양(+)의 관련성을 갖고 있고, 부정적 구전과는 음(-)의 관련성을 갖고 있고, 부정적 구전과 재구매 의도는 음(-)의 관련성을 갖고 있는 것으로 나타났다. 이런 분석결과는 대체적으로 선행연구들과 동일한 결과를 보이는 것이다.

표 5. 각 변수간 상관계수, 대각선은 AVE

	분배 공정	절차 공정	상호 작용 공정	만족	재 구매	부정 구전
분배 공정	.67					
절차 공정	.76	.56				
상호 작용 공정성	.37	.51	.62			
만족	.80	.80	.60	.60		
재구매	.35	.39	.23	.39	.45	
부정 구전	-.49	-.50	-.34	-.57	-.64	.55

3. 측정모형

확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 측정된 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하고자 한다. 이 분석에는 AMOS 22를 이용하였다. 절차적 공정성을 측정하는 “내가 제기한 불평이 즉각적으로 해결되지 않았다”라는 항목이 요인 적재치가 지나치게 낮아 최종분석에는 제거하였다.

표 6. 측정항목에 대한 Loading, CR, AVE

설문항	로딩값	t	AVE	CR
분배적 정의				
1. 내가 받은 보상과 환불은 공정하였다고 생각한다.	.84	21.23**	.674	.89
2. 상황을 고려해 볼 때 홈쇼핑 회사가 충분한 보상을 해준 것이라 생각한다.	.86	22.19**		
3. 나는 내가 받아야할 것을 받지 못했다.	.71	15.71**		
4. 문제를 해결하는 과정에서 홈쇼핑 회사는 내가 원하는 것을 주었다.	.87			
절차적 정의				
5. 나는 내 문제가 올바른 방향으로 해결되었다고 생각한다.	.86	14.40**	.57	.80
6. 문제를 처리하는 과정에서 홈쇼핑 회사가 적절한 정책과 절차를 갖고 있다고 생각한다.	.71	12.30**		
7. 홈쇼핑 회사를 내 문제를 가급적 신속히 해결하기 위해 노력하였다.	.67			
상호작용적 정의				

9. 종업원은 내 문제를 해결하는 데 있어서 많은 관심과 노력을 기울였다.	.78	17.40**	.62	.87
10. 종업원은 예의바르고 정중하게 나와 대화를 나누었다.	.78	16.84**		
11. 종업원은 내 문제를 해결하는 데 있어서 적절한 노력을 기울이지 않았다.	.73	15.73**		
12. 종업원은 내 문제에 대해 적절한 배려심을 보였다.	.86			
서비스 회복에 대한 만족				
13. 종업원이 내 문제를 다루고 처리하는 방식에 대해 만족한다.	.65	13.61**	.61	.90
14. 내 문제가 해결된 것에 대해 행복하다.	.82	14.85**		
15. 문제를 해결하는 과정에서 관여된 종업원의 일처리 방식에 만족한다.	.66	13.84**		
16. 문제를 해결하기 위해 이용된 자원과 일처리 절차에 대해 만족한다.	.82	18.82**		
17. 특정한 문제를 처리하기 위해 기업은 만족할 만한 해결책을 제공했다고 생각한다.	.86	20.26**		
18. 기업이 제공한 보상과 환불에 대해 나는 만족한다.	.84			
재구매 의도				
19. 이 홈쇼핑에서 다시 상품을 구매할 것이다.	.79	7.65**	.46	.71
20. 무슨 일이 발생한 것을 알았기 때문에 다시 이 홈쇼핑에서 상품을 구매하지 않을 것이다.	.74	9.71**		
21. 만일 다시 이러한 일이 발생한다면 나는 앞으로 절대 이 홈쇼핑을 찾지 않을 것이다.	.45			
부정적 구전				
22. 이번 일을 겪고 나서 친구들과 가족들에게 이 홈쇼핑에 대한 불평을 말할 것이다.	.60	8.00**	.55	.83
23. 친구들과 가족들에게 이 홈쇼핑에서 상품을 구매하지 말라고 이야기할 것이다.	.77	9.39**		
24. 이 홈쇼핑에서 상품을 구매하라고 주변의 친구와 가족들에게 권할 것이다.	.59	8.16**		
25. 주변의 동료나 친구들에게 이 홈쇼핑의 고객관리에 대해 긍정적으로 이야기할 것이다.	.96			

CFA: $\chi^2=371.12$, $df=210$, $\chi^2/df=1.77$; CFI=0.97; GFI=0.92; NFI=0.94; TLI=0.97; RMSEA=0.047

** p < 0.01

AVE = average variance extracted; CR = construct reliability; CFA = confirmatory factor analysis; CFI = comparative fit index; GFI = goodness of fit index; NFI = normed fit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation

이 항목을 제거하고 CFA를 한 결과는 χ^2/df 비율이 2.0 이하이고, CFI가 0.97, TLI가 0.97로서 모두 모형 적합도 기준치인 0.90을 초과하였다. 다른 적합도 지수인 GFI가 0.92, NFI가 0.94로 충분하였으며, RMSEA 역시 0.047로서 적합도 기준치 0.05보다 작았기 때문에 측정이 적합하게 이루어졌다 할 수 있다[16].

CFA를 통해 수렴타당도와 판별타당도를 확인할 수 있다[17. 즉 각 이론변수에 대한 요인 적재치가 통계적으로 유의하여 수렴타당도가 확보되었다($p < 0.01$). 측정변수의 내적 일관성(internal consistency)을 나타내는 Cronbach α 값이 0.753에서 0.972였다.

판별타당도를 보장하기 위해서는 각 요인에 대한 AVE가 요인간 상관계수 제곱 값보다 커야 한다[18]. [표 5]에서 보는 바와 같이 각 요인에 대한 AVE 값은 구한 결과 요인 사이의 상관계수 제곱 값보다 커서 판별타당도가 확보되었다고 할 수 있다[19].

4. 이론모형

본 연구에서 설정한 가설과 모형을 검증하기 위해 AMOS 22를 이용하여 경로분석(path analysis)을 실시하였다. 먼저 부정적 구전의 매개역할을 포함하지 않은 모형을 분석한 결과 아래의 그림 2와 같았다. 이를 보면 모형의 전반적 적합도에서는 문제가 없으며, 가설 1 ~ 가설 3, 가설 5 ~ 가설 7이 검증됨을 알 수 있다. 특히 분배적 공정성이 서비스 회복에 미치는 영향이 0.39로서 다른 두 가지 공정성이 서비스 회복에 대한 만족에 미치는 효과보다 크게 나타났다. 이는 많은 선행연구와 일치하는 결과이다.

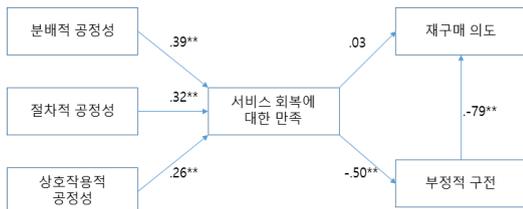


그림 2. 제시된 연구모형

$\chi^2=8.25(df=6)$, $p=.18$, $\chi^2/df=1.47$; CFI=0.99; GFI=0.99; NFI=0.99; TLI=0.99; RMSEA=0.037; ** $p < 0.01$

반면에 가설 4인 서비스 회복에 대한 만족이 재구매 의도에 미치는 효과를 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 부정적 구전의 매개역할의 가능성을 보여주는 것이라 해석할 수 있다.

서비스 회복에 대한 만족과 재구매 의도 사이에 부정적 구전의 매개효과를 검증하기 위해 제시된 모형을 매개효과를 제거한 [그림 3]의 모형과 비교하였다. 분석결과에서 보는 바와 같이 만족이 재구매 의도에 미치는 직접적 효과는 통계적으로 유의하다($\beta = .42$, $p < 0.01$). 반면에 매개변수인 부정적 구전을 포함하면 서비스 회복에 대한 만족이 재구매 의도에 미치는 효과는 통계적으로 유의하지 않았다($\beta = .03$). 따라서 부정적 구전의 매개효과가 있음을 확인할 수 있다.

또한 두 모형을 비교하면 두 모형 모두 전반적 적합도 지수에서 양호하지만 [그림 2]의 적합도 지수가 우월함을 알 수 있다. 이는 매개효과를 고려한 모형이 더욱 현실을 잘 설명한다고 할 수 있다.

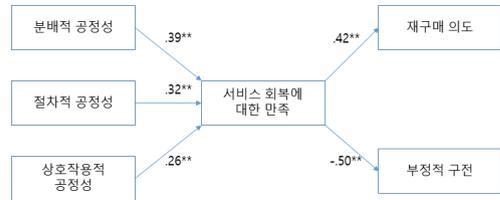


그림 3. 매개역할이 없는 모형

$\chi^2=142.50(df=7)$, $p=.00$, $\chi^2/df=20.35$; CFI=0.89; GFI=0.89; NFI=0.89; TLI=0.77; RMSEA=0.23; ** $p < 0.01$

SPSS의 PROCESS 매크로 패키지는 매개모형을 검증하는데 이용될 수 있다[20]. 서비스 회복에 대한 만족을 독립변수로, 재구매 의도를 독립변수로, 그리고 부정적 구전을 매개변수로 하는 회귀모형을 구성할 수 있다. 통계분석 결과 [표 7]에서 보는 바와 같이 부정적 구전은 재구매 의도와 부정적으로 유의적 관련성을 보였다($\beta = -0.79$, $t(350) = -12.71$, $p < .001$). 두번째 회귀 모형에서는 서비스 회복에 대한 만족이 부정적 구전에 영향을 미친다($\beta = -0.50$, $t(350) = -13.31$, $p < 0.001$). 서비스 회복에 대한 만족은 재구매 의도에 긍정적 영향을 미치고 있다($\beta = 0.42$, $t(350) = 7.97$, $p < 0.001$).

마지막으로 매개변수를 포함하면 서비스 회복에 대

한 만족이 재구 의도에 미치는 효과가 현저하게 줄어든다($\beta = 0.03, t(350) = .486, p > 0.05$). 부정적 구전이 매개하는 효과는 95% 부트스트랩(bootstrap) 신뢰구간(CI)에 의해 확인될 수 있다. 이 값이 0을 포함하고 있지 않기 때문에(낮은 CI = 0.313, 높은 CI = 0.489) 서비스 회복에 대한 만족과 재구매 의도는 부정적 구전에 의해 매개됨을 확인할 수 있다.

표 7. 다중회귀분석과 bootstrapping 분석결과

독립변수	종속변수	β	t
서비스 회복에 대한 만족(1)	재구매 의도	.42	7.97***
서비스 회복에 대한 만족	부정적 구전	-.50	-13.31***
부정적 구전(2)	재구매 의도	-.79	-12.72***
1 & 2	재구매 의도	.03	.49
R ²		.42	
간접효과		.39	
Biased corrected CI		.313 ~ .489	

VI. 맺음 말 및 논의

지금까지 서비스 회복에 대한 만족에 영향을 미치는 요인으로 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성이 있고, 서비스 회복에 대한 만족의 결과 변수로 재구매 의도와 부정적 구전이 있다고 하였다. 이러한 변수들 간의 관계를 바탕으로 하여 가설과 모형을 구축하고 통계적 분석을 통해 이를 검증하였다.

통계분석 결과 다음과 사실을 확인하였다. 즉 앞서 언급한 세 가지 공정성은 서비스 회복에 대한 고객만족에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 이들 세 가지 중에 분배적 공정성이 고객만족에 가장 커다란 영향을 미친 것으로 분석되었다. 이러한 연구 결과는 대부분의 선행 연구와 일치되는 것이다.

이는 서비스 기업들에게 여러 가지 시사점을 던져 주고 있다. 서비스 상품은 무형성(intangibility), 이질성(heterogeneity), 비분리성(inseparability), 소멸성(perishability) 등의 특징을 갖고 있고, 서비스가 소비되는 현장에 다른 고객이 존재한다는 개방적 시스템

(open system)으로 인해 서비스 전달과정에서 품질관리가 어렵고 실패가 발생할 가능성이 높다. 이러한 서비스 실패가 발생한 경우에 기업과 소비자 사이에 교환의 공정성이 훼손된 것이며, 이러한 공정성을 잘 복구하는 것이 고객의 이탈을 방지하고 고객만족을 높일 수 있다. 즉 서비스 실패가 발생한 경우에 이를 적절하게 회복하는 절차와 시스템이 매우 중요하다는 것이다. 즉, 고객에 대한 적절한 보상체계, 서비스 회복에 필요한 절차와 시간의 표준화, 고객에 대한 예의와 존중 등이 중요한 과제라 할 수 있다.

서비스 회복의 과정에서 세 가지 공정성을 지키는 정책을 만들고 시행하는 것은 고객만족을 유지하고 높이는 중요한 수단이 된다. 특히 절차적 공정성이라 할 수 있는 분배적 공정성을 확보할 수 있는 제도과 시스템을 만드는 것이 특히 중요하다고 할 수 있다. 그러나 이러한 결과는 문화적 특성에 따라 달라질 수 있다는 연구들도 있다[21].

서비스 회복에 대한 만족이 높을수록 재구매 의도가 높아지고 부정적 구전활동이 작아진다는 것도 검증되었다. 다만 본 연구에서는 고객만족이 재구매 의도로 직접적으로 연결되기 보다는 불만을 갖게 되면 주위 사람들에게 부정적 구전활동을 하게 되고, 부정적 구전은 재구매 의도에 부정적 영향을 미친다는 것을 전제로 하여 가설을 구성하였다. 분석 결과 부정적 구전의 매개 효과가 검증되었다.

요즘 소셜 미디어와 모바일 미디어 사용이 일반화되고 있는 상황에서 가상공간에서의 구전(e-WOM)의 중요성도 커지고 있다. e-WOM은 파급속도와 도달하는 범위 면에서 오프라인에서 구전보다 훨씬 신속하고 강력한 힘을 갖는다. 고객들의 충성도를 유지하고 재구매 의도를 높이기 위해서는 온 라인과 오프라인 모두에서 구전을 통한 긍정적 정보의 확산도 매우 중요하다 할 것이다.

본 연구는 시나리오 방법을 이용하여 소비자의 응답을 얻었다. 서비스 실패를 경험한 소비자를 인식하고 이들을 확인하는 것이 현실적으로 어렵기 때문이다. 또한 소비자의 기억에 의존하는 것을 피하고, 다른 외생 변수가 개입하는 것을 막을 수 있기 때문에 대부분의

연구에서 이를 활용하고 있다. 그럼에도 불구하고 이는 현실의 실제 상황을 반영하지 못하다는 한계가 있다.

아울러 실험조건에 대한 조작 점검과정에 있어서도 절차적 공정성과 상호작용적 공정성은 문제가 없었지만 분배적 공정성은 두 집단 간에 통계적으로 유의하지 않았다. 본 연구의 한계이며 향후 연구에는 이를 보완할 수 있는 정교한 측정도구 개발이 필요하다.

본 연구에서 설정한 구성개념 사이의 관련성을 검증하였지만 이들의 관련성에 영향을 미치는 다른 요인들이 존재한다. 연구에 많이 이용되고 있는 조절변수로는 문화적 특성, 실패의 심각성, 고객의 감정 등이 있다. 향후에는 이들 조절변수가 어떠한 영향을 미치는지에 대한 이론적 실증적 분석이 필요하다고 할 수 있다.

참 고 문 헌

- [1] CGMC, *Will we ever learn? The sad state of customer care in America, Highlights from the 2103 Customer Rage Study*, Alexandria, VA: Customer Care Measurement & Consulting, 2013.
- [2] Yves Van Vaerenbergh and C. Orsingher, "Service Recovery: An Integrative Framework and Research Agenda," *Academy of Management Perspective*, Vol.30, No.3, pp.328-346, 2016.
- [3] J. S. Smith, K. R. Karwan, and R. E. Markland, "An Empirical Examination of the Structural Dimensions of the Service Recovery System," *Decision Sciences*, Vol.40, No.1, pp.165-186, 2009.
- [4] D. E. Bowen and R. Johnston, "Internal Service Recovery: Developing a New Construct," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.10, No.1, pp.118-131, 1999.
- [5] A. K. Smith and R. N. Bolton, "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril?," *Journal of Service Research*, Vol.1, No.1, pp.65-81, 1998.
- [6] 박의정, 정지아, 유한주, "서비스회복 수행이 서비스 회복 만족, 브랜드 이미지 및 충성도에 미치는 영향에 관한 연구," *서비스경영학회지*, 제16권, 제1호, pp.245-265, 2015.
- [7] C. Boshoff, "A Re-assessment and Refinement of RECOVSAT: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction Specific Service Recovery," *Managing Service Quality*, Vol.15, No.5, pp.410-425, 2005.
- [8] S. Michel, D. E. Bowen, and R. Johnston, "Why Service Recovery Fails: Tensions among the Customer, Employee and Process Perspectives," *Journal of Service Management*, Vol.20, No.3, pp.253-273, 2009.
- [9] 최상수, 이관표, "호텔 서비스 실패에 대한 회복 공정성이 구전효과에 미치는 영향 연구," *한국콘텐츠학회논문지*, 제6권, 제11호, pp.74-84, 2006.
- [10] J. Ellyawati, M. P. Bernardius, and S. D. Basu, "The Effect of Perceived Justice on Customer Satisfaction in the Service Recovery Context: Testing Mediating Variables," *Journal of Service Science*, Vol.5, No.2, pp.87-99, 2012.
- [11] K. Gelbrich and H. Roschk, "A Meta-analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses," *Journal of Service Research*, Vol.14, No.3, pp.24-43, 2011.
- [12] C. Orsingher, Valentini, and M. de Angelis, "A Meta-analysis of Satisfaction with Complaint Handling in Services," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.38, No.2, pp.169-186, 2010.
- [13] B. Lariviere, and D. Van den Poel, "Investigating the Post-complaint Period by Means of Survival Analysis," *Expert Systems with Applications*, Vol.29, No.3, pp.667-677,

2005.

- [14] 이상현, 정용길, “온라인 구전특성이 신뢰, 구전 수용 및 구매의도에 미치는 영향,” 한국콘텐츠학회논문지, 제16권, 제9호, pp.545-559, 2016.
- [15] J. C. Sweeney, G. N. Soutar, and T. Mazzarol, “The Differences Between Positive And Negative Word-Of-Mouth - Emotion As A Differentiator?,” ANZMAC Conference: Consumer Behaviour, 2005.
- [16] R. P. McDonald and H. W. Marsh, “Choosing a Multivariate Model: Noncentrality and Goodness of Fit,” *Psychological Bulletin*, Vol.107, No.2, pp.247-255, 1990.
- [17] J. C. Anderson, and D. W. Gerbing, *Structural Equation Modeling in Practice: A Recommended Two-step Approach*, *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.3, pp.411-423, 1988.
- [18] C. Fornell and D. F. Larker, “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1, pp.39-50, 1981.
- [19] M. W. Brown and R. Cudeck, “Alternative Ways of Assessing Model Fit,” in *Testing Structural Equation Models*, K. A. Bollen & J. S. Long eds, pp.136-162, newbury Park, CA: Sage, 1993.
- [20] A. F. Hayes, *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*, New York, NY: Guilford Press, 2013.
- [21] A. S. Mattila and P. G. Patterson, “Service Recovery and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts,” *Journal of Service Research*, Vol.6, No.4, pp.336-346, 2004.

저 자 소 개

정 용 길(Yong-Gil Jeong)

정회원



- 1980년 2월 : 서울대학교 경영대학(경영학사)
- 1990년 2월 : 서울대학교 경영대학(경영학박사)
- 1985년 8월 ~ 현재 : 충남대학교 경영학부 교수

<관심분야> : 서비스 마케팅, 소비자행동분석