

Print ISSN: 2233-4165 / Online ISSN: 2233-5382  
doi:http://dx.doi.org/10.13106/ijidb.2018.vol9.no1.77.

## Roles of Consumer's Social Relationship and Perceived Justice Type on Service Recovery Satisfaction\*

### 서비스실패의 회복방안에서 지각된 공정성유형의 회복만족도효과에서 소비자의 사회적 관계의 역할

Nak-Hwan Choi(최낙환)\*\* , Su-Min Park(박수민)\*\*\*, Ah-Young Lim(임아영)\*\*\*\*

Received: Received: October 13, 2017. Revised: December 1, 2017. Accepted: January 15, 2018.

#### Abstract

**Purpose** – Past research has not given much attention to the roles of consumers' social relationship type in the effects of justice type of service failure recovery alternatives on their satisfaction to the alternative exposed to them. Current research aimed at exploring the moderation role of consumers' social relationship central versus peripheral in the effects of justice types of service failure recovery alternatives on the recovery satisfaction, and this research also explored whether the level of satisfaction to interaction justice-focused alternative are significantly different between the two, their social relationship central and peripheral relationship.

**Research design, data, and methodology** – 2(social relationship central versus peripheral) between-subjects design was employed. 50 participants for each experimental group there were. Participants of each group took forceful steps in choosing one between the procedural justice-focused alternative and the distribution justice-focused alternative.  $\chi^2$ -analysis was used to verify that the number of choosing each alternative becomes different between the two experimental groups, and a one way ANOVA was used to verify that the extent to which participants are satisfied to the alternative chosen by them becomes different between the two groups.

**Results** – The number of participants choosing procedural justice-focused alternative at the group of social relationship central was larger than that at the group of social relationship peripheral, whereas the number of participants choosing distribution justice-focused alternative at the group of social relationship peripheral was larger than that at the group of social relationship central. And the level of satisfaction to procedural justice-focused alternative at the group of social relationship central was higher than that at the group of social relationship peripheral, whereas the level of satisfaction to distribution justice-focused alternative at the group of social relationship peripheral was higher than that at the group of social relationship central. In addition, the level of satisfaction to interaction justice-focused alternative was not significantly different between the two groups.

**Conclusions** – Marketers should give attention to the type of justice when developing alternatives by which consumers' service failure can be recovered. They should suggest procedural justice-focused alternative to consumers under social relationship central, whereas they should develop distribution justice-focused alternative for consumers under social relationship peripheral. And in the process of recovering service failure they also should focus on interaction justice.

**Keywords:** Justice Type, Service Failure Recovery, Social Relationship.

**JEL Classifications:** C83, L81, M31, P46.

\* This research was supported by "Research Base Construction Fund Support Program" funded by Chonbuk National University in 2017.

\*\* Frist Author, Professor, Department of Business Administration, Chonbuk National University, Jeonju, Korea.  
Tel: +82-63-270-2998, E-mail: cnh@jbnu.ac.kr

\*\*\* Master, Chonbuk National University, Jeonju, Korea.  
Tel: +82-63-270-4147, E-mail: psm8976@naver.com

\*\*\*\* Corresponding Author, Lecturer of Department of Business Administration, Chonbuk National University, Jeonju, Korea.  
Tel: +82-63-270-4147, E-mail: sophie00@hanmail.net

## 1. 서론

현대 소비사회에서 인공지능, 키오스크(KIOSK) 등을 통한 서비스가 확대되면서, 서비스 제공형태의 변화에 따라 서비스 실패의 형태도 다양해지고 있지만, 서비스접점 환경의 유동성이 증가하면서 서비스 실패 회복에 대한 다양한 관점의 연구도 필요하다. 이는 서비스 실패와 불만족이 고객들이 기업을 이탈하는 원인을 제공하기 때문이다.

서비스실패 회복과 관련된 기존의 연구들은 공정성이론을 활용하고 있는데, 공정성은 분배공정성(distributive justice), 절차공정성(procedural justice), 상호작용공정성(interaction justice) 3가지 측면으로 구분된다(Karatepe, 2006). 그리고 기존의 연구를 보면 회복만족도가 낮은 경우에 기업을 이탈하는 행위가 증가하고(Zeelenberg & Pieters, 2004), 부정적인 구전활동이 발생한다(Sung & Han, 2010). 반면 높은 회복만족도는 충성도 효과 등에 긍정적인 영향을 준다(Collier & Bienstock, 2006). 그런데 공정성의 유형에 따른 서비스실패 회복만족도효과에서 소비자의 파워(power)수준의 역할에 관한 연구는 기존의 연구에서 주의를 많이 받지 못했다.

파위에 대한 기존연구들은 Kipnis(1972)의 관점에 따라, 파워를 부패의 원인으로 간주하고, 적대적인 시선으로 바라보는 경향을 있었다. 그리고 파워가 높은 사람이 파워가 낮은 사람보다 반사회적인 행동을 더 많이 한다고 주장했다(Fast, Halevy, & Gakinsky, 2012). 그러나 최근에는 파워의 중립적 성격에 초점을 둔 기능적 관점이 주목을 받고 있다. 중립적 파워는, 개인 자신이 자신의 파워 수준에 관계없이 본래 가지고 있는 성향을 증폭시키는 역할을 수행하기 때문에, 반사회적 행동 뿐만 아니라 오히려 친사회적 행동을 유도할 수도 있다(Chen, Lee-Chai, & Bargh, 2001). 그리고 인간의 행동에 파워라는 심리적 요인이 어떤 영향을 미치는가에 대한 연구가 꾸준히 진행되어 왔으나, 소비자로서의 인간의 행동에 미치는 영향을 연구한 사례는 드물었다.

인간이 사회적 존재이기 때문에 돈, 지위, 권력 등의 물리적 자원과 함께, 존경, 애정, 지식, 인적 소통의 통로등을 파워의 원천으로 볼 수 있다(Choi, Jung, & Lim, 2016). 그리고 소비자는 다양한 목적을 선택에 의해 성취할 수 있는데, 타인의 평가를 받는 사회적 존재라는 측면에서 소비자는 자신의 선택이 타인에게 정당화될 수 있는가를 고려하여 대안을 선택할 수 있다(Bettman, Luce, & Payne, 1998).

그러므로 서비스기업도 서비스실패 상황에서 천편일률적인 회복전략이 아니라 존경, 애정, 소통 등의 특성을 고려하여 소비자의 사회적 관계에서 중심성과 주변성에 따라 회복전략을 마련함으로써, 서비스실패 회복 만족도에 더욱 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다. 그러나 지금까지의 서비스실패 회복 관련 연구들은 대부분 소비자의 사회관계적 특성을 고려하지 않고 이루어져, 실제로 서로 다른 사회관계적 특성의 소비자들에게 적용하기엔 무리가 있다.

따라서 본 연구는 소비자의 사회적 관계에서 중심성과 주변성의 파워 수준이 서비스실패 회복 공정성 지각에 영향을 미치는 요소일 것으로 보고 연구를 진행한다. 본 연구는 소비자의 사회적 관계에서 중심성과 주변성의 파워 수준이 서비스실패 회복 과정에서 소비자가 지각하는 공정성유형의 서비스실패 회복 만족도효과에 어떤 영향을 미치는가를 연구한다.

따라서 본 연구는 서비스실패 회복 과정에서 소비자의 사회

적 관계에서 중심성과 주변성의 파워 수준이 대안에서 지각되는 공정성의 유형별 회복대안의 선택과 회복만족도효과를 조절하는가에 대하여 이론적으로 검토하고, 이를 실증분석을 한다.

## 2. 이론적 배경과 가설의 설정

### 2.1. 서비스실패의 유형 및 크기와 회복 선행요인

서비스 산업에서 100% 결점 없는 완벽한 서비스는 거의 불가능하며, 서비스실패는 서비스 진행 과정 중 언제 어디서든 발생할 수 있고, 스타벅스, 아마존, 도요타 등의 글로벌 기업에서도 서비스실패는 발생하고 있다(Lusch & Vargo, 2006). 서비스 실패는 유형과 크기를 구분할 수 있으며, 서비스실패의 유형과 서비스실패로 인한 손실의 크기는 서비스실패 회복 기대에 영향을 줄 수 있다(Park, Kim, Kim, & Han, 2015).

#### 2.1.1. 서비스실패의 유형 및 크기

서비스실패는 결과적 실패와 과정적 실패로 구분할 수 있다. 결과적 측면은 실패는 고객들이 서비스접점을 통해 ‘무엇을’ 받았는가가 중요하다. 반면 과정적 측면은 서비스를 ‘어떻게’ 제공받았는가가 중요하다(Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995).

그런데 같은 서비스라도 각기 다른 접점 직원을 통해 고객에게 전달될 수 있고, 동일한 서비스를 제공받더라도 서로 다른 고객들은 일관된 반응을 보이지 않는다. 따라서 고객과 접점직원이 인지하는 서비스실패의 크기가 서로 다를 수 있으며, 한 가지 서비스실패 상황에서도 고객 개개인에 따라 인지하는 서비스실패의 크기가 다를 수 있다.

그러나 서비스실패가 크게 지각될수록 고객의 실망감과 불만은 높아지며, 이것은 회복에 대한 더 큰 기대로 이어진다. Basso and Pizzutti(2016)는 불만족스러운 서비스실패 회복(double deviation)에 관한 연구에서 처음 서비스실패가 발생했을 때보다 그 서비스실패를 회복하는 과정에서 또 다시 불만족을 느꼈을 때 고객의 신뢰감이 더 크게 하락함을 발견했다. 즉 반복된 실패로 고객이 인지하는 손실의 크기가 더 커질 때, 기업은 고객의 마음을 되돌리기 위해 더욱 노력을 기울여야 할 것이다.

#### 2.1.2. 서비스실패 회복의 선행요인

Miller, Craighead, and Karwan(2000)은 서비스실패 회복 기대에 영향을 주는 선행요인으로 실패의 심각성, 충성도, 보장, 서비스품질 지각 수준을 제시한다.

서비스실패에 대해 고객들이 어떻게 반응하는가에 대한 연구를 살펴보면, 서비스실패 심각성이 높을수록 고객의 만족수준이 낮아지며(Richins, 1987) 낮아진 만족수준은 더 높은 수준의 회복노력을 기대하게 한다.

또한, Kelley and Davis(1994)는 충성도가 높은 고객일수록 회복기대가 높아짐을 연구하였다. 충성심이 높은 고객은 회복기대도 높아 기업이 실패를 만회할 수 있는 기회를 준다. 그러나 충성심이 낮은 고객들은 회복기대가 없기 때문에 기다리지 않고 떠난다.

보장된 회복절차도 서비스실패 상황에서 고객의 회복기대를 높이는데 긍정적인 영향을 준다. Halstead, Dröge, and Cooper(1993)의 연구에 따르면, 특정 서비스실패가 발생할 경우, 소비자들은 기업이 명시한 보장절차가 합당하게 이루어질 것 기대한다.

마지막으로 서비스 품질에 대한 지각 수준도 서비스실패 회복 기대에 영향을 주는데, Kelley and Davis(1994)에 따르면, 서비스실패 이전에 고객이 인지했던 서비스 품질이 높을수록 서비스실패 회복 기대가 높아진다. 또한 충성심 있는 고객일수록 서비스 품질을 높게 인지하므로 더 높은 회복 기대를 가진다.

### 2.1.3. 서비스실패 회복의 의미와 기능

서비스실패 회복은 서비스실패 후, 서비스 제공자가 불만족한 고객들의 부정적 인식을 변화시키고 궁극적으로는 이후에도 고객과의 관계를 유지하기 위해 고안된 행동들이다(Miller et al., 2000). 서비스실패에 대한 기업의 부적절한 대응은 고객만족의 하락, 신뢰도 및 충성도의 하락, 심지어는 관계단절로도 이어질 수 있다. 그러나 효과적인 서비스실패 회복은 고객과의 유대관계를 서비스실패 이전보다 오히려 강화시킬 수 있는 기회를 제공하고, 부정적인 입소문이 퍼지는 것을 막을 수 있으며, 최종적으로는 회사의 실적을 향상시킬 수 있다(Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998).

그리고 기업의 훌륭한 서비스실패 회복은 소비자의 회복만족, 관계유지, 충성도에 긍정적인 영향을 준다. 회복만족은 고객이 서비스실패로 인해 느낀 부정적 감정들을 해소함을 의미하며, 고객은 회복 만족도가 낮을 경우에 다시 불만족스러운 서비스 경험을 하지 않기 위해 기업을 이탈하거나(Zeelenberg & Pieters, 2004) 부정적인 구전활동을 한다(Sung & Han, 2010). 반면 높은 회복만족은 이후의 재방문 의도와 충성도에 긍정적인 영향을 준다(Maxham & Netemeyer, 2002).

## 2.2. 서비스실패회복과정에서의 공정성

서비스실패 회복은 서비스제공자가 고객이 기대하는 수준의 서비스를 제공하지 못하여 고객이 불만족하는 경우, 서비스제공자가 고객들을 만족한 상태로 되돌리기 위해 취하는 일련의 행동이다(Zemke & Bell, 1990). 위에서 제시한 바와 같이 서비스 기업들은 각기 다른 유형 및 크기로 발생하는 서비스실패에 대응하고자 다양한 형태의 회복노력을 펼친다. 기업이 고객의 기대에 못 미친 경우라 할지라도, 기업의 공정하고 적절한 서비스실패 회복이 이루어진다면 고객을 다시 만족한 상태로 변화시킬 수 있다(Tax et al., 1998).

서비스실패 회복과 관련된 다수의 선행연구는 공정성 이론을 바탕으로 하여 이루어졌다. Sparks and McColl-Kennedy(2001)는 시나리오 기법을 사용하여 고객의 공정성 지각이 만족에 미치는 영향을 연구하였으며, Park and Choi(2010)은 커피전문점의 주요 고객인 20~30대 여성을 대상으로 서비스실패 회복 공정성과 고객만족의 관계에 대해 연구하였다.

일반적으로 공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 3가지 측면으로 구분할 수 있다. 공정성은 교환이 이루어지는 곳이라면 어디든 적용 가능한데, Clemmer and Schneider(1996)는 고객이 서비스 접점을 평가하는 세 가지 측면으로 첫째, 고객이 서비스 접점을 통해 얻는 혜택과 관련한 '분배공

정성', 둘째, 서비스 접점을 관리하는 회사의 제도·수단과 관련한 '절차공정성', 마지막으로 서비스 접점에서의 문제해결 및 의사소통의 품질과 관련한 '상호작용공정성'을 제시하였다. 또한, Tax et al.(1998)은 고객들이 서비스실패에 대한 불만족 처리과정의 공정성 역시 일반적으로 위의 3가지 측면으로 평가한다고 설명하고 있다.

### 2.2.1. 분배공정성

분배공정성은 교환의 최종결과물이 공정한가에 대한 인지로서(Adams, 1965), 서비스실패 회복은 서비스실패로 인해 손실을 입은 고객과 이러한 손실을 보상하기 위해 노력하는 서비스제공자 간의 교환이다. 분배공정성은 고객이 입은 손실과 불편을 복구하여 고객의 부정감정을 해소하기 위해 회사가 제공하는 물질적 보상과 밀접하게 관련되며, 서비스실패 회복 과정에서 고객이 제공받은 할인, 쿠폰, 환불 등은 서비스실패 회복의 분배공정성 인지에 긍정적 영향을 미친다(Smith, Bolton, & Wagner, 1999).

따라서 서비스실패 회복에서의 분배공정성은 기업으로부터 제공받은 서비스실패 회복의 결과물이 공정한가에 대한 고객의 인식이며(Greenberg, 1990), 분배공정성의 인지는 회복만족, 재구매 의도, 긍정적 구전 등에 영향을 미친다(Goodwin & Ross, 1992).

### 2.2.2. 절차공정성

절차공정성은 의사결정이나 갈등해결의 수단이 공정한가에 대한 인지로서(Lind & Tyler, 1988), 서비스실패 회복 과정에서 기업이 문제를 해결하기 위해 사용하는 정책·기준·절차가 얼마나 공정한가에 대한 고객의 인식이다(Alexander & Ruderman, 1987). 공정한 절차란 일관성 있고 편향되지 않으며 윤리적 기준에 근거해야한다(Leventhal, Karuza, & Fry, 1980). 고객은 서비스의 결과물 자체가 만족스럽지 않더라도 절차적으로 정당하다고 여기면 그 기업과의 관계를 지속할 수 있다(Blodgett, Hill, & Tax, 1997). 따라서 기업은 소비자의 불평내용을 정확하게 파악하여 1차적으로 필요한 조치가 무엇인가를 판단해야 할 것이다.

Basso and Pizzutti(2016)는 서비스실패의 원인이 무엇이나에 따라 각각 효과적인 서비스실패 회복 수단이 달라짐을 밝혔다. 이들은 귀인이론을 접목하여 서비스실패가 기업의 기술적 약점이나 부주의로 발생한 경우에는 '사과'보다 '재발 방지 약속'이 서비스실패 회복에 효과적인 반면, 고객의 기대치나 도덕적 가치를 충족하지 못하여 서비스실패가 발생한 경우에는 '재발 방지 약속'보다 '사과'가 서비스실패 회복에 더욱 효과적임을 발견했다. 즉, 실패상황에 맞는 타당한 회복노력이 이루어질 때 고객은 서비스실패 회복의 절차가 공정하다고 인지할 것이므로, 기업은 서비스실패 회복 절차를 상황에 맞게 세분화하여 마련하고 고객의 불평내용을 정확히 파악하고자 노력해야 할 것이다.

### 2.2.3. 상호작용공정성

사람 대 사람이 만나 서비스를 제공하는 서비스접점 환경은 필연적으로 상호간의 소통이 중요한 요소로 작용한다. 서비스실패 회복에서의 상호작용공정성은 서비스실패 회복 과정에서 직원이 문제를 해결하고 고객을 대하는 태도가 공정한가에 대

한 고객의 인식으로서(Blodgett et al., 1997), 고객은 서비스실패 회복 과정에서 직원과의 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지고 직원이 친절하고 적극적인 태도로 자신을 응대한다고 느낄 때, 상호작용공정성을 높게 인지할 수 있다. Cho and Lee (2011)는 호텔의 서비스실패 회복 과정에서 고객이 분배공정성과 절차공정성을 높게 인지하더라도, 고객을 대하는 접점직원이 불친절하거나 진실한 태도를 보이지 않는다면 서비스실패 회복 효과에 악영향을 줄 수 있다고 하였다. 그리고 선행연구들은 상호작용공정성에 영향을 미치는 중요한 요인들로 정직함(Tax et al., 1998), 정중함(Blodgett et al., 1997), 공감(Parasuraman, Zeithml, & Berry, 1985), 사과(Karatepe, 2006) 등을 제시하였다.

또한 공정성 관련 연구들은 상호작용공정성과 절차공정성이 밀접하게 관련되지만 서로 다른 측면에 초점을 두고 있음을 보여준다. 즉, 절차공정성은 과정의 구조적 측면에 집중하는 반면, 상호작용공정성은 인간관계에 집중한다(Greenberg & McCarty, 1990).

#### 2.2.4. 서비스실패 회복방안과 공정성

기업은 서비스실패로 인해 고객에게 발생한 물질적, 심리적 손실을 복구시키고자 다양한 방법을 통해 서비스실패에 대한 회복 노력을 한다. 선행연구들은 서비스 제공자가 취할 수 있는 서비스실패 회복방안으로 사과(apology), 인정(acknowledgement), 상징적 보상(symbolic atonement), 설명(explanation), 보상(compensation), 할인(discount), 정정(correction), 교환(replacement), 환불(refund), 무료제공(free), 쿠폰(coupon), 반응속도(response speed), 지원(assistance), 무조치(nothing) 등을 제안했는데(Levesque & McDougall, 2000), Karatepe(2006)는 '물질적 보상'이 분배공정성에, '용이성', '신속성'이 절차공정성에, '사과', '설명', '경청', '노력'이 상호작용공정성에 영향을 미친다고 제시했다.

### 2.4 공정성의 서비스실패 회복만족효과와 사회적 관계의 특성

파워는 '개인이 타인에게 영향을 끼치기 위해 사회적으로 가치가 있다고 여겨지는 자원이나 어떤 결과를 통제할 수 있는 정도'로 정의할 수 있으며(Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003; Mourali & Yang, 2013), 본질적으로 두 명 이상의 비교 또는 상호작용을 수반하는 사회적 개념이다(Magee & Galinsky, 2008). 파워를 지닌 사람은 그렇지 못한 사람에 비해 가치 있는 자원에 대한 더 높은 접근성과 통제력을 가지며, 파워를 가지는 것은 개인의 결정, 실행능력, 목표에 대한 집중, 그리고 설득과 순응에 대한 저항 등에 영향을 미친다는 사실이 연구되어져왔다(Anderson & Galinsky, 2006; Galinsky, Gruenfeld, & Magee, 2003)

파워가 높은 사람은 결정을 내리거나 행동할 때, 파워가 낮은 사람에 비해 사회적 규범이나 주변 상황에 얽매이지 않으며, 타인에게 큰 영향을 받지 않고 스스로의 생각과 경험에 근거하여 판단하고 행동한다(Keltner et al., 2003). 따라서 파워가 높은 사람은 파워가 낮은 사람보다 독특하고 다양한 행동을 보이는 경향이 있으며, 자신의 생각에 더욱 확신을 가지기 때문에 특정 제품이나 이슈에 대해 판단할 때 외부정보보다 자신의 생각에 더 의존하는 경향을 보인다. 또한 심리적 파워가 타

인에 대한 용서가능성에 미치는 영향을 연구한 Karremans and Smith(2010)에 따르면, 높은 파워는 개인이 목표하는 것을 성취하기 위해 더욱 적극적으로 행동하고 더 끈질기게 노력하도록 만든다. 또한 심리적 파워가 높은 사람은 파워가 낮은 사람들보다 자신의 목표와 관련된 정보와 목표와 관련이 없는 정보를 더 잘 구분하고, 목표와 관련된 정보에 더욱 집중한다(Smith & Trope, 2006).

그러나 모든 소비자들이 항상 일정한 파워상태에 있는 것은 아니다. 다양한 사회적 관계 안에서 자신의 파워가 상대적으로 높거나 낮다고 느낄 수 있다. 자신의 파워가 높다고 느꼈던 경험들은 개인의 인지시스템에 저장되기 때문에, 부유함이나 높은 사회적 지위 등 파워를 상징하는 객관적인 지표가 없는 사람들도 간단한 프라이밍 자극을 통해 과거에 경험했던 높은 파워감을 일시적으로 활성화할 수 있게 된다(Rucker, Galinsky, & Dubois, 2012). 예를 들어, 파워와 관련된 단어(Bargh et al., 1995), 역할놀이(Anderson & Berdahl, 2002), 높은 지위를 나타내는 가구(Chen et al., 2001), 권위적인 자세(Carney, Cuddy, & Yap, 2010) 등에 노출되는 것이 일종의 "촉매제"가 되어 높은 심리적 파워가 다시 활성화될 수 있다. 이와 같이 파워감을 자아내는 신호들을 통해 일시적으로 높은 파워가 활성화된 사람들은 위협에 처했을 때 평소보다 더 대범하게 행동하는 경향을 보이고(Carney et al., 2010), 신체적 고통을 더 잘 견뎌오며(Bohns & Wilermuth, 2012), 상황에 대해 더 낙관적으로 대처했다(Anderson & Galinsky, 2006). 이러한 결과는 '인지된 높은 파워'가 소비자의 긍정적 행동을 유도할 수 있고, 소비자의 반응을 변화시킬 수 있음을 보여준다(Sembada, Tsarenko, & Tojib, 2016).

파워가 높다는 것은 사회적 관계에서 가치 있는 자원과 타인에 대한 상대적 통제우위에 있음을 의미하는데(Magee & Galinsky, 2008), 가치 있는 자원이란 돈, 직급과 같은 물질적 자원뿐만 아니라 지식, 존경, 애정과 같은 사회적 자원을 포함한다(Mourali & Yang, 2013). 그러므로 파워상태는 개인이 타인의 상태를 변화시키기 위해 물질적 자원이나 사회적 자원에 접근할 수 있는 정도로 접근할 수 있고, 물질적 자원이나 사회적 자원을 많이 가진 소비자는 자신이 높은 파워를 가졌다고 느낄 수 있다. 이때 소비자가 어떤 원천으로부터 파워감을 느끼는가에 따라 소비자행동에 차이가 발생할 것으로 예상할 수 있지만, 지금까지 대부분의 파워 연구들은 단순히 파워 원천을 분류하는데 그치거나, 소비자가 인지하는 파워의 원천이 무엇인가를 고려하지 않고 파워의 수준만을 구분하여 소비자행동을 연구해왔다. 본 연구는 소비자의 사회적 파워에 초점을 두고, 사회적 관계의 중심성정도(관계의 중심에 있는 정도)로 사회적 관계 파워의 수준을 구분하여 진행한다. 즉 사회적 관계에서 중심적인 소비자와 주변적인 소비자로 분류하여 지각되는 공정성의 유형별로 서비스실패 회복방안에서 만족도 차이를 탐색한다.

### 2.5. 소비자의 사회적 관계 파워와 서비스실패 회복만족

#### 2.5.1. 소비자의 사회적 관계중심성과 준거적 파워

파워를 정의할 때 존경, 애정, 지식 등의 사회적 자원을 파워의 원천으로 인정하는 것은 인간이 사회적 존재이기 때문이다. 소비자는 선택에 의해 다양한 목적을 성취할 수 있는데, Bettman et al.(1998)은 사람의 의사결정에서 기초가 되는 구

체적이고 다양한 목적을 제시했다. 첫째, 효용의 극대화. 둘째, 노력의 최소화. 셋째, 의사결정 과정에서 발생하는 부정적 감정이나 스트레스 최소화. 마지막 넷째는 사람이 타인에 의해 평가되는 사회적 존재라는 점에서 타인에게 정당화할 수 있는 대안을 선택하려는 목적이다. 그리고 거래에서의 규범의 역할에 대해 비판한 McGraw and Tetlock(2005)은 의사결정 상황에서 이기적인 계산을 하여 이익의 극대화에만 초점을 두는 것에 대해 소비자가 반감을 느낄 수 있으므로, 사회적 존재로서 자신의 결정을 타인에게 정당화하려는 인간의 성향에 더 주목할 필요가 있다고 주장했다.

사람들은 사회적 관계 안에서 주변적인 사람보다 중심적인 사람이 더 강한 파워를 지녔다고 여기며, 중심적인 사람의 의견에 더 쉽게 수긍하고 따른다. 따라서 사회적 관계에서 중심적인 사람은 주변적인 사람보다 사회적 영향력이 강하다고 볼 수 있는데, 사회적 영향력이란 사회적 파워의 활용 결과로서 French and Raven(1959)은 사회적 파워를 다섯 가지로 분류하였다(합법적 파워, 전문적 파워, 보상적 파워, 강압적 파워, 준거적 파워). 이 중 준거적 파워(referent power)는 개인이 타인에 의해 매력적이고 모방하고 싶은 모델로 여겨짐으로서 인지하는 파워로, 사회적 관계에서 중심적인 소비자는 주변적인 소비자보다 준거적 파워를 높게 인지한다고 볼 수 있다.

### 2.5.2. 서비스실패 회복방안의 선택 및 만족과 사회적 관계 중심성의 관계

사회적 관계의 중심성에 따라 소비자가 어떤 서비스실패 회복방안을 선호하는가에 대한 문제는 현상학적 접근법을 적용하여 설명할 수 있다. 현상학적 접근법의 핵심개념은 통제의 중심(locus of control), 즉 사람들이 특정한 사건이 발생한 이유에 대해 해석하는 방식이다. 내적통제를 하는 사람들은 특정 사건의 원인이 자신에게 있다고 보는 반면, 외적통제를 하는 사람들은 사건의 원인이 타인, 장소 등 외부적 요소에 있다고 여긴다(Weiner, 1990). 따라서 소비자 개인이 내적통제를 하는지, 외적통제를 하는지에 따라 서비스실패라는 결과를 받아들이는 데 있어 차이가 발생할 수 있다. 내적통제를 하는 소비자는 서비스실패의 원인이 자신에게 있다고 여기기 때문에 서비스제공자의 책임을 상대적으로 작게 느끼는 반면, 외적통제를 하는 소비자는 서비스제공자에게 큰 책임이 있다고 여길 수 있다. 그리고 Sung and Han(2010)은 서비스실패에 대한 고객의 귀인과정에 따라 고객이 느끼는 부정적 감정이 서로 다를 수 있음을 확인했는데, 내적귀인을 하는 경우에는 후회감이 형성되는 반면, 외적귀인을 하는 경우에는 실망감이 형성되었다.

이러한 현상학적 선행연구들은 사회적 관계에서 파워수준이 높아서 타인에게 준거적 파워를 행사할 수 있는 소비자는 타인이 지각하는 자신의 지식, 애정, 또는 존경 등에 대하여 내적통제를 하기 쉽다는 점을 시사한다. 사회적 관계에서 파워가 높은 사람들은 파워가 낮은 사람들보다 의사결정 과정에서 타인의 의견이나 외부적 요소에 영향을 적게 받을 수 있고(Rucker et al., 2012), 판단을 하거나 태도를 형성할 때 사회적 속박으로부터 상대적으로 자유로워서 자신의 내적 상태에 대한 의존성이 높다(Mourali & Yang, 2013). 따라서 특정 사건의 원인을 해석함에 있어 사회적 관계에서 파워수준이 높은 소비자는 내적통제를 하고, 파워수준이 낮은 소비자는 외적통제를 할 것으로 예상할 수 있다.

결론적으로 사회적 관계에서 중심적 위치에 있어서 준거적

파워수준이 높은 소비자는 서비스실패 상황에서 서비스제공자의 책임을 비교적 적게 느끼고, 자신에 대한 애정, 존경 등에 초점을 둘 수 있어서, 추가적인 물질적 보상이 없더라도 자신이 제공받은 서비스실패 회복 대안이 자신을 준거하여 절차적으로 정당하다고 인지하면, 충분한 실패회복만족감을 느낄 수 있을 것이다. 반면, 사회적 관계에서 주변적 위치에 있어서 준거적 파워수준이 낮은 소비자는 서비스제공자의 책임을 크게 인식하여, 실질적인 보상물을 제공받지 못하면 자신이 손해를 입었다고 느껴서 회복만족감이 떨어질 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정한다.

**<가설 1>** 서비스실패 회복과정에서, 분배공정성이 높게 지각되는 방안과 절차공정성이 높게 지각되는 방안에 대한 소비자의 선택은 사회적 관계의 중심성과 주변성에 따라 달라질 것이다. 즉 사회적 관계에서 중심적인 소비자는 분배공정성이 높게 지각되는 방안보다 절차공정성이 높게 지각되는 방안을 더 선택하고, 사회적 관계에서 주변적인 소비자는 절차공정성이 높게 지각되는 방안보다 분배공정성이 높게 지각되는 방안을 더 선택할 것이다.

**<가설 2>** 서비스실패 회복과정에서, 분배공정성이 높게 지각되는 방안과 절차공정성이 높게 지각되는 방안에 대해 소비자가 느끼는 회복만족도는 사회적 관계의 중심성과 주변성에 따라 달라질 것이다. 즉 사회적 관계에서 중심적인 소비자는 분배공정성이 높게 지각되는 방안보다 절차공정성이 높게 지각되는 방안에서 더 만족하고, 사회적 관계에서 주변적인 소비자는 절차공정성이 높게 지각되는 방안보다 분배공정성이 높게 지각되는 방안에서 더 만족할 것이다.

### 2.5.3. 상호작용공정성 초점의 회복방안의 선택 및 만족과 사회적 관계중심성

서비스실패 회복과정에서 고객이 회복방안을 선택하게 하여 고객이 높은 상호작용공정성을 인지하도록 하는 것은 고객의 불만을 해소하는데 필수적인 요소로 볼 수 있다. Cho and Lee(2011)는 고객이 서비스실패 회복 과정에서 분배공정성과 절차공정성을 높게 인지하더라도 상호작용공정성을 낮게 인지하는 경우에는 회복 만족도에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 그리고 Deci and Ryan (2000)은 행동통제의 위치개념을 자치권(autonomy) 욕구와 결부시켜서, 행동의 개입에서 외재적 상황이 자치권을 경험하게 하면, 내재적 동기를 유발하여 행동의 기능에 대한 지각수준에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

소비자에게 서비스 실패회복방안의 선택권을 부여하여 자신의 자치감을 느끼게 하면, 자신이 선택한 방안에서 만족을 더 느낄 수 있다. 그렇기 때문에 사회적 관계중심성의 파워수준과는 무관하게 서비스실패 회복방안의 상호작용공정성은 모든 소비자에게 중요한 요소라고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 상호작용공정성 관련 서비스실패 회복방안의 만족도는 사회적 파워수준에 영향을 받지 않을 것으로 예상하고, 이에 대한 추가분석을 실시한다.

### 3. 실험설계 및 자극의 개발과 구성개념의 측정

#### 3.1. 실험의 설계

실험의 설계는 2(사회적 관계의 중심성 대 주변성)의 집단 간 설계를 하고, 분배공정성초점 대안과 절차공정성초점 대안을 피험자에 제시하고 하나를 강제로 선택하게 하였다.

#### 3.2 자극의 개발과 구성개념의 측정

파워 관련 선행연구들은 일반적으로 시나리오를 통한 프라임 기법(Dubois, Rucker, & Galinsky, 2010), 혹은 회상의 기법(Mourali & Yang, 2013)을 사용하였다. 그리고 서비스실패 관련 선행연구들 역시 시나리오 기법(Basso & Pizzutti, 2016) 혹은 회상의 기법(Miller et al., 2000)을 주로 사용하였다.

회상의 기법은 응답자들의 경험이 각각 다르기 때문에 동일한 자극에 대한 반응을 비교하기 어렵고, 해당 경험이 없거나 기억하지 못하는 경우에는 실험 진행이 어렵다. 따라서 본 연구는 응답자들이 동일한 상황을 상상하도록 유도하고, 그에 대한 즉각적인 심리적 반응을 살펴보기 위해 시나리오 기법을 사용하였다. 그리고 시나리오 기법에서 응답자들이 충분히 시나리오 상황에 몰입할 수 있는가에 대한 우려가 있으므로 시나리오에 대한 몰입 정도를 측정하였다.

##### 3.2.1. 사회적 관계의 중심성 파워에 대한 시나리오 개발

본 연구는 개인의 사회적 중심성 파워수준에 따라 어떤 서비스실패 회복대안을 선택하는지 살펴보기 위해, 사회적 파워수준은 사회적 관계에서 '중심'에 있는지와 '주변'에 있는지로 집단을 구분하였고, 실험에 사용할 시나리오를 개발하였다.

##### < 사회적 파워 '중심' 프라임 >

##### 귀하가 사교성 좋고 지식수준이 높은 사람이라고 상상해보세요.

나는 센스 있고 사교성이 좋아서 어딜 가나 인정받고 사랑받는 사람입니다. 고등학교 시절, 친구들의 추천으로 늘 반장을 맡았고 공부도 열심히 해서 원하던 좋은 대학에 진학했습니다. 그리고 선배들의 전폭적인 지지를 받아 동아리 회장을 맡았는데, 바빠서 힘들긴 했지만 많은 사람들이 적극적으로 나를 도와주었고 그들의 중심에는 항상 내가 있었습니다.

##### < 사회적 파워 '주변' 프라임 >

##### 귀하가 내성적이고 소극적인 성격의 사람이라고 상상해보세요.

나는 다른 사람들 앞에 나서는 것에 부담을 느낍니다. 고등학교 시절, 반장선거 한 번 나가보지 못했고, 공부는 소질이 없어서 좋은 대학은 아니지만 스스로 만족할만한 수준의 대학교에 진학했습니다. 대학생이 되면 적극적으로 다양한 활동을 해보고 많은 사람들을 만나보겠다 다짐했었지만, 저는 항상 친구들의 들러리였습니다.

##### 3.2.2. 서비스실패 상황에 대한 시나리오 개발

서비스실패 시나리오에 적용할 업종으로 커피전문점(이하 '카페')을 선정하였고, Lee(2014)의 연구에서 개발한 시나리오를 참고하여 서비스실패 상황의 시나리오를 본 연구에 맞게 구성하였다. 시나리오는 다음과 같다.

##### < 카페 서비스실패 시나리오 >

토요일 오후, 나는 여유를 즐기기 위해 카페에 갔다. 이 카페는 도심 외곽에 있고 가격도 높은 편이지만, 오늘은 분위기 좋은 곳에서 스트레스를 해소하고 싶어서 일부러 이 카페에 왔다.

그런데 주말이라 사람들이 너무 많아서 주문이 많이 밀려 있었고 대기 시간도 길었다. 그래서 주문 후 10분도 넘게 지나서야 나의 진동벨이 울렸고, 나는 내가 주문한 음료를 받으러 직원 앞으로 갔다. **'그런데 이런! 이걸 내가 주문한 음료라니잖아... 10분도 넘게 기다렸는데...'**

##### 3.2.3 주의 정도 측정

실험에서 제시한 파워수준 프라임 시나리오와 서비스실패 시나리오에 대한 주의 정도는 '나는 시나리오에 충분히 몰입하였다', '나는 시나리오를 주의 깊게 읽었다', '나는 시나리오를 읽으며 상황을 상상해보았다' 등 3개 문항으로 제시하고 이를 7점 척도로 측정하였다.

##### 3.2.4. 사회적 관계의 중심성 파워수준 측정

Cha(2014)의 측정문항을 참고하여 '시나리오 속 나는 타인에게 영향력이 있다', '시나리오 속 나는 상황을 주도하는 사람이다', '시나리오 속 나는 다른 사람들에게 중요한 사람이다', '다른 사람들은 시나리오 속 나에게 의존하는 경향을 보일 것이다' 등의 4문항으로 구성하고 이를 7점 척도로 측정하였다.

##### 3.2.5. 서비스실패 회복대안의 개발

본 연구는 공정성의 유형에 초점을 두고, 3가지의 서비스실패 회복 대안을 개발하였다. <분배공정성 대안>은 '물질적 보상', <절차공정성 대안>은 '용이성'과 '신속성'을 강조하여, 서비스실패 회복 대안을 개발하였다.

##### <분배공정성 대안>

[직원] "아! 정말 죄송합니다. 고객님의 **10분도 넘게 기다려 주셨는데** 저희가 실수를 했습니다. 기다리신 10분 이상에 대한 보상으로 **3,000원 상당의 음료 교환 쿠폰**을 드리고, **10분 정도 더 기다려주시면** 고객님의 주문하신 음료를 드리겠습니다. 그리고 다시 한 번 진심으로 사과드립니다.

##### <절차공정성 대안>

[직원] "아! 정말 죄송합니다. 고객님의 10분도 넘게 기다려 주셨는데 저희가 주문 내용을 혼돈하여 실수를 했습니다. 다른 고객님들의 대기 순서가 있지만 **고객님을 우선순위로 하여 주문하신 음료를 지금 바로 서비스** 하겠습니다. 그리고 다시 한 번 진심으로 사과드립니다."

그리고 직원은 다음 대기 고객에게 "고객님, 저희가 실수를 해서, 앞쪽에 계신 고객님에게 먼저 음료를 서비스 하오니 이점 양해 부탁드립니다. 죄송합니다."라고 말했다.

##### 3.2.6. 대안의 선택과 서비스실패 회복 만족 측정

두 개의 대안, 즉 분배공정성초점 대안과 절차공정성초점 대안을 피험자에 제시하고 하나를 강제로 선택하게 하였다.

그리고 서비스실패 회복에 대한 만족 수준을 측정하기 위해

Smith and Bolton(1998)의 연구를 근거로 ‘나는 내가 앞에서 선택한 직원의 처리에 대해 만족한다(SAT1)’, ‘나는 내가 앞에서 선택한 직원의 처리 과정에 대해 만족한다(SAT2)’, ‘나는 내가 앞에서 선택한 직원의 처리 태도에 만족한다(SAT3)’, ‘나는 내가 앞에서 선택한 직원의 처리 결과에 만족한다(SAT4)’ 4개 문항을 7점 척도로 측정하였다.

### 3.2.7. 서비스실패 회복대안의 분배공정성, 절차공정성 측정

Maxham and Netemeyer(2002)과 Karatepe(2006) 등의 측정문항을 참고하여 분배공정성 측정은 ‘이 카페는 적절한 수준의 물질적 보상을 제공하였다(DIS1)’, ‘이 카페는 나에게 필요한 물질적 보상을 제공하였다(DIS2)’, ‘내가 받은 물질적 보상은 공정하다(DIS3)’, ‘나는 내가 받은 물질적 보상에 대해 만족한다(DIS4)’ 등의 4개 문항으로 구성하였다.

절차공정성 측정은 ‘직원은 나의 불만 내용을 정확하게 파악하였다(PRO1)’, ‘직원은 자신들의 실수의 원인을 정확하게 파악하였다(PRO2)’, ‘직원은 나의 불만이 타인에게 미칠 수 있는 영향을 파악하였다(PRO3)’, ‘직원이 나의 불만에 대응하는 속도가 빨랐다(PRO4)’, ‘나의 불만에 대한 직원의 대응 절차에 대해 만족한다(PRO5)’ 등의 5개 문항으로 구성하여 7점 척도로 측정하였다.

### 3.2.8. 상호작용공정성의 대안개발과 측정

상호작용공정성 대안은 ‘사과’, ‘설명’, ‘경청’, ‘노력’을 강조하여, 서비스실패 회복대안을 개발하였다. 추가분석을 위한 상호작용공정성초점 대안은 2개 설계집단 모두에 포함되었다.

[직원] “아! 정말 죄송합니다. 고객님의 10분도 넘게 기다려 주셨는데 저희가 실수를 했습니다. 지금 대기하고 계시는 다른 고객님께 양해를 구하고 고객님의 우선순위로 주문하신 제품을 바로 서비스 해드릴까요?”

**아니면** 기다리신 시간에 대한 보상으로 3,000원 상당의 음료 교환 쿠폰을 드리고, 10분 정도 더 기다려주시면 고객님의 주문하신 음료를 서비스할 수 있습니다. 다시 한 번 진심으로 사과드리고 **어떤 방법을 원하시는지 고객님의 선택해 주세요.**”

상호작용공정성 측정은 Maxham and Netemeyer(2002)와 Karatepe(2006)의 측정문항을 참고하여 ‘직원은 정중한 태도로 서비스실패에 사과했다(INT1)’, ‘직원은 공손하게 나의 불만을 해결할 수 있는 방법을 제시했다(INT2)’, ‘직원은 나의 불만에 대해 충분히 공감해 주었다(INT3)’, ‘직원은 문제에 대한 나의 의견을 경청하였다(INT4)’, ‘직원은 나의 불만에 대해 경청하였다(INT5)’ 등의 5개 문항으로 제시하고 이를 7점 척도로 측정하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1 사전조사와 본 조사

#### 4.1.1. 사전조사

응답자들이 몰입할 수 있고 타당성 있는 시나리오의 개발을 위해 20~30대 남녀 40명을 대상으로 Cho(2012), Kim(2013),

Kim and Park (2016)의 연구를 참고하여, 평소 카페 이용 중 대기시간과 소비자 반응에 대해 조사하였다. 그 결과 ‘귀하가 카페를 이용할 때, 보통 주문하고 몇 분정도 기다리면 음료를 받으십니까?’라는 문항에 대해 ‘1~3분’은 2명(5%), ‘3~5분’은 12명(30%), ‘5~7분’은 17명(42.5%), ‘7~9분’은 8명(20%), ‘10분 이상’은 1명(2.5%)이 선택해 ‘5~7분’이라는 답이 가장 많았다. 그리고 ‘음료를 주문하고 받기까지 몇 분이 지나면서부터 짜증이 나십니까?’라는 문항에 대해 ‘5분 이상’은 1명(2.5%), ‘10분 이상’은 15명(37.5%), ‘15분 이상’은 13명(32.5%), ‘20분’은 11명(27.5%)이 선택하여 ‘10분 이상’이라는 답이 가장 많았다.

그리고 대기시간이 길어서 짜증이 났는데 음료가 잘못 나오는 서비스실패 상황이 발생한 경우, 직원의 대응으로 ① 대기 순서가 밀려있지만 나를 우선순위로 하여 주문한 음료를 바로 다시 받는 방법, ② ( )원 상당의 음료교환 쿠폰을 받고, 앞서 기다린 시간만큼 다시 기다려서 음료를 받는 방법을 제시하고, ②의 괄호 안에 얼마의 금액이 들어가야 ①과 동일한 수준의 대안으로 느껴지는지 선택하도록 하였다. 그 결과, 1,000원 3명(7.5%), 2,000원 3명(7.5%), 3,000원 15명(37.5%), 4,000원 9명(22.5%), 4,000원 이상 10명(25%)으로 3000원 수준의 답이 가장 많음을 확인하였다. 이에 따라 본 조사에서 제시할 서비스실패 및 서비스실패 회복 대안 시나리오에 사전조사 결과를 적용하여 3,000원 수준의 보상이 시나리오에서 사용될 수 있다는 타당성을 확보하였다.

1차 사전조사와 선행연구를 근거로 시나리오와 설문을 작성한 후, 설문내용의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 경영학부생 40명을 대상으로 2차 사전조사를 실시하고 그 결과를 토대로 설문을 수정·보완하였다.

### 4.1.2. 본 조사와 응답자의 특성

본 조사는 경영학부생을 포함한 20~30대 남녀 100명을 대상으로 실시하였다. 실험집단별로는 각각 50부의 설문지를 배포하였다. <사회적 파워-중심> 50부, <사회적 파워-주변> 50부로 총 100부를 최종 분석에 사용하였다.

응답자의 국적은 모두 대한민국이며, 성별은 남자 52명(52%), 여자 48명(48%)이다. 연령은 20대가 96명(96%), 30대가 4명(4%)으로 20대가 주를 이루고 있다. 응답자의 직업은 학생으로 학부생 혹은 대학원생이다.

## 4.2. 기초분석

### 4.2.1. 사회적 파워 프레이밍시나리오 주의 정도와 사회적 관계중심성

실험집단별로 각각의 사회적 파워 프레이밍 시나리오에 주의한 정도를 측정하고( $\alpha=.894$ ), 이를 합산평균하여 집단별로 주의한 정도에 차이가 있는지 분석하였다. 그 결과 사회적 파워-중심(5.686), 사회적 파워-주변(5.746)로 시나리오 주의 정도에 대한 평균값이 모두 5 이상으로 높게 나타났으며, 집단별 차이가 없었다( $F(1, 98)=.083, p>.05$ ).

실험집단별로 파워를 프레이밍을 위한 시나리오를 제시하고 각 집단별로 유발된 파워 지각 정도를 측정하고( $\alpha=.957$ ), 이를 합산평균하여 집단별로 차이가 있는지 살펴보기 위해 일변량 분산분석을 실시하였다. 그 결과 사회적 파워-중심 집단에서는 파워(5.725)를 높게 지각하였고, 사회적 파워-주변 집단에서는

파워(2.445)를 낮게 지각했으며, 그 차이가 집단별로 유의하게 나타났다(F(1, 98)=302.298, p<.05).

4.2.2. 서비스실패 시나리오 주의 정도

실험집단별로 서비스실패 시나리오에 주의한 정도 측정문항 ( $\alpha=.951$ )을 합산평균하여 실험집단별로 주의한 정도에 차이가 있는지 분석한 결과, 사회적 파워-중심(6.073) 사회적 파워-주변(6.213)으로 모든 집단에서 그 값이 높았고, 집단 간 차이가 없는 것으로 나타났다(F(1, 98)=.518, p>.05).

그리고 서비스실패 시나리오 시나리오를 통해 유발된 서비스 불만족 정도를 측정한 결과 문항( $\alpha=.926$ )을 합산평균하여 실험집단별로 서비스 불만족을 느낀 정도에 차이가 있는지 분석하였다. 그 결과, 사회적 파워-중심(5.535) 사회적 파워-주변(5.735)으로 모든 집단에서 그 값이 높았고, 집단 간 차이가 없는 것으로 나타났다(F(1, 98)=.647, p>.05).

4.2.3. 신뢰성과 타당성 평가

구성개념의 신뢰성과 타당성 평가를 실시하였다. 먼저 Cronbach's  $\alpha$ 를 검토한 결과, 회복 만족=.927, 분배공정성=.923, 절차공정성=.861 로, 일반적인 허용치인 0.6 이상이 나타나 신뢰성을 확보하였다. 또한 측정 변수들의 수렴타당성을

검증하기 위해 베리맥스 회전법으로 주성분 요인분석을 실시하였고, 측정 변수들을 확인한 결과 수렴 타당성이 입증되었다(<Table 1>).

<가설 1>을 검증하기 위해, 사회적 관계 중심집단과 사회적 관계 주변집단 간에 서비스실패 회복 대안의 선택을  $\chi^2$  분석으로 검증하였다.

그 결과 사회적 관계 중심집단에서 21명이 분배공정성 대안을 선택하고 29명이 절차공정성 대안을 선택한 반면, 주변집단에서는 분배공정성 대안을 33명이 선택하고 절차공정성 대안을 17명이 선택하였으며(<Table 2> 참조), Pearson  $\chi^2=5.797$  (p<.05)로 유의적이었다. 따라서 <가설 1>이 지지되었다.

<가설 2>를 검증하기 위해, 서비스실패 상황에서 사회적 관계 중심집단과 사회적 관계 주변집단의 응답자들이 분배공정성 대안과 절차공정성 대안 중 어떤 서비스실패 회복대안에 대해 더 만족을 느끼는지 살펴보고자 일변량 분산분석을 하였다.

그 결과, 중심집단에서 분배공정성 대안을 선택한 응답자(4.9048)보다 절차공정성 대안을 선택한 응답자(5.8534)가 더 큰 서비스실패 회복만족을 느끼는 것으로 나타났으며(<Table 2> 참조), 주변집단에서 절차공정성 대안을 선택한 응답자(4.5000)보다 분배공정성 대안을 선택한 응답자(5.7955)가 더 큰 서비스실패 회복만족을 느끼는 것으로 나타났(F(1, 96)=39.737, p<.01).

<Table 1> Principal component analysis

Construct	Item	Component			Cronbach's $\alpha$
		1	2	3	
Distribution Justice	DIS1	.902	.261	-.022	.938
	DIS4	.899	.299	.131	
	DIS2	.885	.219	.071	
	DIS3	.813	.271	.144	
Recovery Satisfaction	SAT1	.268	.858	.181	.924
	SAT2	.262	.845	.253	
	SAT4	.313	.836	.159	
	SAT3	.285	.765	.298	
Procedural Justice	PRO1	.048	.101	.865	.837
	PRO2	-.103	.157	.791	
	PRO4	.295	.248	.716	
	PRO5	.233	.451	.715	
	PRO3	.044	.102	.649	
eigen value		6.393	2.382	1.163	-
% variance		49.177	18.327	8.948	
% cumulative		49.177	67.504	76.452	

4.3. 가설의 검증

<Table 2> Recovery satisfaction from each alternative

Group Type	Alternative	Average	SD	N
social relationship center	distribution	4.9048	.96007	21
	procedural	5.8534	.88519	29
	sum	5.4550	1.02356	50
social relationship peripheral	distribution	5.7955	.85114	33
	procedural	4.5000	.68465	17
	sum	5.3550	1.00520	50
sum	distribution	5.4491	.98859	54
	procedural	5.3533	1.04426	46
	sum	5.4050	1.01054	100



그리고 사회적 관계 중심집단과 사회적 관계 주변집단의 응답자들이 선택한 대안을 통해 느낀 절차공정성 정도를 살펴보고자, 절차공정성 지각 측정값을 합산평균하고 일변량 분산분석을 실시하였다.

그 결과, 사회적 관계 중심집단에서 절차공정성 대안을 선택한 응답자가 절차공정성을 느끼는 정도는 5.8276로 가장 높게 느끼는 것으로 나타났고, 분배공정성 대안을 선택한 응답자가 절차공정성을 가장 높게 느끼는 정도는 4.8952이다. 그리고 사회적 관계 주변집단에서 절차공정성 대안을 선택한 응답자가 절차공정성을 느끼는 정도는 4.9529이며, 분배공정성 대안을 선택한 응답자의 절차공정성 지각정도는 5.1273이다. 또한 사회적 파워의 수준과 선택대안 간의 절차공정성에 대한 상호작용효과가 유의한 것으로 분석되었다( $F(1, 96)=9.31, p<.01$ ).

또한 사회적 관계 중심집단과 사회적 관계 주변집단의 응답자들이 선택한 대안에서 느낀 분배공정성 정도에 대하여, 분배공정성 지각 측정값을 합산평균하고 일변량 분산분석을 실시하였다.

그 결과, 사회적 관계 중심집단에서 분배공정성 대안을 선택한 응답자가 분배공정성을 느끼는 정도 5.0833이며, 절차공정성 대안을 선택한 응답자가 분배공정성을 느끼는 정도 4.7153이다. 사회적 관계 주변집단에서 분배공정성 대안을 선택한 응답자가 분배공정성을 느끼는 정도는 5.7273이고, 절차공정성 대안을 선택한 응답자의 분배공정성 지각정도는 4.2059이다. 그리고 사회적 관계의 중심성-주변성 수준과 선택대안 간의 분배공정성에 대한 상호작용효과가 유의한 것으로 분석되었다( $F(1, 96)=4.922, p<.05$ ). 결론적으로 <가설 2>가 지지되었다.

#### 4.5. 상호작용공정성에 관한 추가분석

고객이 서비스실패 회복방안을 복수로 제시하여 회복방안을 고객이 선택하게 하면 고객이 높은 상호작용공정성을 지각하여 서비스실패에 기인한 불만을 해소하는데 더욱 도움이 될 수 있다. 고객이 서비스실패 회복 과정에서 상호작용공정성이 낮다고 지각하면 회복 만족도에 부정적인 영향을 미친다(Cho & Lee, 2011). 서비스실패 회복과정에서 회복방안선택의 자치권을 경험하게 하여, 소비자의 내재적 선택 동기를 유도하면, 자신이 선택한 방안의 기능수준을 높게 지각하고 서비스실패 회복만족을 더 느낄 수 있다(Deci & Ryan, 2000). 따라서 본 연구는 서비스실패 회복방안의 상호작용공정성의 서비스실패 회복방안의 만족도 효과가 사회적 관계중심성의 파워 수준과는 무관한가를 탐색하기 위해서 추가분석을 실시한다.

추가분석 구성개념의 신뢰성과 타당성 평가를 실시하였다. 먼저 Cronbach's  $\alpha$ 를 검토한 결과, 상호작용공정성=.921, 회복 만족=.963으로 일반적인 허용치인 0.7 이상이 나타나 신뢰성을 확보하였다. 또한 측정 변수들의 수렴타당성을 검증하기 위해 베리맥스 회전법으로 주성분 요인분석을 실시하였고, 측정 변수들을 확인한 결과 수렴 타당성이 입증되었다(<Table 3> 참조).

본 연구는 서비스실패 회복과정에서 상호작용공정성이 높게 지각되는 방안에 대한 소비자의 서비스실패 회복 만족도는 사회적 관계의 중심성 정도에 영향을 받지 않을 것으로 예상하였다. 이를 추가적으로 검증하기 위해 실험집단에 공통적으로 상호작용공정성 대안을 제시한 후, 이를 통해 느낀 서비스실패 회복 만족과 상호작용공정성 지각 정도를 측정하였다. 그리고 서비스실패 회복 만족 측정값을 합산 평균하여 일변량 분산분석을 실시하였다.

<Table 3> Additional principal component analysis

Construct	Item	Component		Cronbach's $\alpha$
		1	2	
Recovery Satisfaction	SAT8	.882	.384	.963
	SAT5	.871	.402	
	SAT6	.862	.397	
	SAT7	.798	.458	
Interaction Justice	INT4	.366	.853	.921
	INT5	.389	.826	
	INT3	.334	.806	
	INT2	.444	.663	
	INT1	.580	.655	
eigen value		3.847	3.606	
% variance		42.739	40.793	-
% cumulative		42.739	82.811	

그 결과 사회적 관계의 중심성 정도에 따른 상호작용공정성 대안에 대한 회복만족도는 사회적 관계의 중심성 집단 (4.8050), 사회적 관계의 주변성집단(4.9750)이었고, 집단 간에서 다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $F(1, 98)=.304, p>.05$ ).

그리고 상호작용공정성 지각 정도를 측정하고 이것을 합산 평균하여 일변량 분산분석을 실시한 결과, 사회적 관계의 중심성 집단(5.3000), 사회적 관계의 주변성 집단(5.2280)이었고, 상호작용공정성 지각 정도의 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다( $F(1, 98)=.087, p>.05$ ).

이러한 추가분석결과는 서비스실패 회복과정에서 고객이 회복방안을 선택하면, 소비자의 내재적 선택 동기가 작용하여, 자신이 선택한 방안에서 느끼는 서비스실패 회복만족도가 사회적 관계의 중심성 정도에 영향을 받지 않았음을 의미한다.

## 5. 결론

### 5.1. 연구의 요약

본 연구는 인간의 사회적 관계와 이에 따른 서비스 실패회복대안의 선택에 주목하여 파워의 원천을 물리적 자원과 사회적 자원으로 구분하고, 소비자가 타인의 평가를 받는 사회적 존재라는 측면에서 사회적 관계의 파워에 초점을 두었다. 그리고 서비스 실패 상황에서 사회적 관계의 중심성과 주변성에 따라 어떤 회복만족 대안을 선택하는지와 서비스 실패 상황에서 사회적 관계 파워수준이 선택한 회복만족 대안의 만족에 미치는 영향을 연구하였다.

연구 결과 사회적 관계에서 중심적인 소비자는 분배공정성이 높게 지각되는 방안 보다 절차공정성이 높게 지각되는 방안을 더 선택하였다. 반면 사회적 관계에서 주변적인 소비자는 절차공정성이 높게 지각되는 방안 보다 분배공정성이 높게 지각되는 방안을 더 많이 선택했다. 따라서 가설 1이 지지되었다. 또한 사회적 관계에서 중심적인 소비자는 분배공정성이 높게 지각되는 방안보다 절차공정성이 높게 지각되는 방안에서 더 만족하였다. 그리고 사회적 관계에서 주변적인 소비자는 절차공정성이 높게 지각되는 방안 보다 분배공정성이 높게 지각되는 방안에서 더 만족하는 것으로 나타나 가설2도 지지되었

다. 또한 추가분석으로 사회적 관계의 중심성과 주변성에 따라 상호작용공정성이 서비스 실패에 대한 회복만족에 미치는 영향을 실증하여 유의하지 않는 것을 탐색했다. 결과적으로 서비스 실패 회복과정에서 소비자의 사회적 파워인 사회적 은 서비스 회복 대안의 선택에 영향을 주며, 이에 따른 소비자 회복만족에도 영향을 주는 것으로 나타났다.

## 5.2. 연구의 시사점

본 연구의 결과는 학문적으로 의미 있는 시사점을 제공한다. 첫째, 소비자 실패회복 만족에서 소비자의 사회적 파워 수준이 미치는 영향력을 연구함으로써 소비자 행동에서의 사회적 파워의 중요성을 강조하고, 사회적 파워의 역할에 대한 이론적 발전에 기여하고 있다. 둘째, 파워를 원천을 물리적 자원과 사회적 자원으로 구분하고, 사회적 자원으로서의 사회적 관계의 중심성과 주변성의 역할을 규명하여 소비자 행동에 미치는 영향을 연구함으로써 파워 연구의 범위를 확장하였다. 셋째, 서비스 회복만족에 영향을 주는 공정성을 3가지 차원에서 구분하고, 사회적 관계의 중심성과 주변성에 따라 어떤 공정성이 선택대안과 만족에 더 영향을 미치는지 구체적으로 실증함으로써, 서비스 회복만족에서 구별된 공정성의 활용과 효과에 대한 이론적 근거를 제시하고 있다.

따라서 본 연구의 관리적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 서비스실패에 대한 기업의 회복 노력과정에서 소비자의 사회적 관계의 중심성과 주변성이 서비스 회복을 위한 고객 관리의 새로운 기준이 될 수 있음을 제시하고 있다. 특히 기존의 세분화 기준으로 구별하기 힘든 소비시장의 경우 사회적 관계의 중심성과 주변성에 따른 세분화가 소비자 회복만족 관리에 선행요건이 될 수 있다. 둘째, 본 연구는 기업의 서비스 회복 대안의 개발에 있어, 어떤 공정성에 초점을 두어야 하는지에 대한 관리적 시사점을 제시하고 있다. 본 연구에서 사회적 관계의 중심성과 주변성에 따라 절차공정성과 분배공정성은 서비스 회복만족에 기여하는 바가 서로 달랐으나 상호작용 공정성의 효과는 차이가 없었다. 그러므로 더 높은 서비스 회복만족을 위해서는 사회적 관계의 중심성과 주변성에 따라 적합한 공정성을 대안을 개발하여 활용하는 것이 효과적이다. 셋째, 본 연구는 서비스 불만족에서 소비자 인식하는 회복대안의 공정성이 소비자의 회복만족에 영향을 준다는 것을 실증함으로써 서비스 제공에서 공정성의 유형의 중요성으로 강조하고 있다. 그러므로 기업은 서비스 실패회복의 절차에서 사회적 관계의 중심성과 주변성에 적합한 공정성을 지각하도록 대안을 제시해야 하고, 이를 표준화하여 서비스를 제공한다면, 서비스 실패회복만족도를 높일 수 있다. 또한 서비스 실패상황에서는 더 빠른 회복을 유도할 수 있을 것이다.

## 5.3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 연구 대상을 20대 대학생으로 설정하고 실험을 설계하고 카페를 배경으로 한 서비스 실패 상황만을 연구하였다. 그러나 차후에는 더 다양한 서비스 실패 상황과 다양한 연령층을 대상으로 하여 연구를 수행한다면 서비스 실패회복의 대안에 따른 소비자의 반응을 비교 연구할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 파워의 자원을 구분하고, 사회적 파워 즉 사회적 관계의 중심성과 주변성에 초점을 두고 연구를 수행하였다. 차후

에는 물리적 파워에 따른 소비자 반응을 연구하고, 그 결과를 비교함으로써 파워의 자원과 그 수준이 소비자 행동에 미치는 영향을 좀 더 자세히 이해할 수 있는 계기를 마련할 수 있을 것이다.

## Reference

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Anderson, C., & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1362-1377.
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 511-536.
- Bargh, J. A., Raymond, P., Pryor, J. B., & Strack F. (1995). Attractiveness of the underling: An automatic power-sex association and its consequences for sexual harassment and aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(5), 768-781.
- Basso, K., & Pizzutti, C. (2016). Trust recovery following a double deviation. *Journal of Service Research*, 19(2), 209-223.
- Bettman, J. R., Luce, M. F., & Payne, J. W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*, 25(3), 187-217.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Bohns, V. K., & Wiltermuth, S. S. (2012). It hurts when I do this (or you do that): Posture and pain tolerance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 341-345.
- Carney, D. R., Cuddy, A. J., & Yap, A. J. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 21(10), 1363-1368.
- Cha, G. Y. (2014). *Effect of power on consumer responses to differentiated marketing*. Master dissertation, Korea University.
- Chen, S., Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 173-187.
- Cho, H. J. (2012). The effects of service quality on

- shopping value and repatronage intention: The case of specialty coffee shops. *Journal of Distribution Science*, 10(4), 21-28.
- Cho, M. S., & Lee, S. W. (2011). The effect of hotel employee's service recovery justice on repurchase intention. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 26(1), 371-386.
- Choi, N. H., Jung, B. H., & Lim, A. Y. (2016). Antecedents of local food store attitude corresponding to the power concepts in cultural orientations. *Journal of Distribution Science*, 14(8), 129-138.
- Clemmer, E. C., & Schneider, B. (1996). Fair service. In *Advances in services marketing and management Vol.5*, Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown eds. (pp.109-126). Greenwich, CT: JAI Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dubois, D., Rucker, D. D., & Galinsky, A. D. (2010). The accentuation bias: Money literally looms larger (and sometimes smaller) to the powerless. *Social Psychological and Personality Science*, 1(3), 199-205.
- Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2012). The destructive nature of power without status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 391-394.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). *The bases of social power in Studies in Social Power Cartwright*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 453-466.
- 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.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & McCarty, C. (1990). The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective in Pay Fairness. *Labor Law Journal*, 41(3), 580-585.
- Halstead, D., Dröge, C., & Cooper, B. M. (1993). Product warranties and post-purchase service: A model of consumer satisfaction with complaint resolution. *Journal of Services Marketing*, 7(1), 33-40.
- 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.
- Howard, J. A., Blumstein, P., & Schwartz, P. (1986). Sex, power, and influence tactics in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 102-109.
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90.
- Karremans, J. C., & Smith, P. K. (2010). Having the power to forgive: When the experience of power increases interpersonal forgiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(8), 1010-1023.
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284.
- Kim, M. J., & Park, C. J. (2016). Customer's time orientation: Moderating effects on the service convenience-shopping performance linkages in retail contexts. *Journal of Distribution Science*, 14(2), 123-133.
- Kim, S. C. (2013). A study on the process encounter for service quality control: Focusing on franchise restaurant. *Journal of Distribution Science*, 11(8), 25-30.
- Lee, J. J. (2014). Study on Consumer's 2 Phase-response over Service Failure. *Korean Marketing Association*, 29(5), 51-75.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In *Justice and Social Interaction*, G. Mikula ed. (pp.167-218). New York, NY: Springer Verlag.
- Levesque, T. J., & McDougall, G. H. (2000). Service problems and recovery strategies: An experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(1), 20-37.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, NY: A Division of Plenum Publishing Corporation.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service- Dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). 8 Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals*, 2(1), 351-398.
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78(4), 239-252.
- McGraw, A. P., & Tetlock, P. E. (2005). Taboo trade-offs,

- relational framing, and the acceptability of exchanges. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 2-15.
- 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.
- Mourali, M., & Yang, Z. (2013). The dual role of power in resisting social influence. *Journal of Consumer Research*, 40(3), 539-554.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Park, E. K., & Choi, B. K. (2010). The study of perceived justice of service recovery and customer satisfaction based on Kano's model. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 25(2), 137-155.
- Park, E. J., Kim, C. G., Kim, M. S., & Han, J. H. (2015). Justice and authenticity of service recovery: Effects on customer behavioral intention. *Journal of Distribution Science*, 13(2), 63-73.
- Richins, M. L. (1987). A multivariate analysis of responses to dissatisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 24-31.
- Rucker, D. D., Galinsky, A. D., & Dubois, D. (2012). Power and consumer behavior: How power shapes who and what consumers value. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 352-368.
- Sembada, A., Tsarenko, Y., & Tojib, D. (2016). The positive effects of customers' power on their behavioral responses after service failure. *Journal of Service Research*, 19(3), 337-351.
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: Paradox or peril?. *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81.
- 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*, 36(3), 356-372.
- Smith, P. K., & Trope, Y. (2006). You focus on the forest when you're in charge of the trees: Power priming and abstract information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(4), 578-596.
- Sparks, B. A., & McColl-Kennedy, J. R. (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting. *Journal of Business Research*, 54(3), 209-218.
- Sung, H. S., & Han, S. L. (2010). Self-regulatory mode effects on emotion and customer's response in failed services. *Asia Marketing Journal*, 12(2), 83-110.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Weiner, B. (1990). Attribution in personality psychology. In Lawrence A. Pervin, ed., *Handbook of Personality: Theory and Research* (pp.465-484). New York, NY: Guilford.
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2004). Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. *Journal of Business Research*, 57(4), 445-455.
- Zemke, R., & Bell, C. (1990). Service recovery: Doing it right the second time. *Training*, 27(6), 42-48.