

통합된 온·오프라인 상거래에서 지각된 공정성과 고객태도 간 관계 : 상거래 산업유형의 조절효과를 중심으로

문 윤 지*

The Relationship between Perceived Justice and Customer Attitude in an Integrated On·Offline Commerce : Focusing on the Moderation Effect of Commerce Industry Type

Yunji Moon*

Abstract

O2O(Online-to-Offline) commerce, a kind of multi-channel, is used in various industries such as accommodation, food and beverage, transportation, and real estate. The O2O commerce, a channel of integrating online and offline, overcomes the limitations of traditional online commerce, where a customer made a purchase decision without direct experience. Despite this advantage of O2O, if the online-offline channel is not effectively linked, customer's complaints would occur due to service failure. This study, with regard to O2O service failure circumstances, intends to investigate the effect of customer's perceived justice on their emotional response, recovery satisfaction, followed by intention to repurchase. Perceived justice in this study is composed of distributive justice, interactional justice, and procedural justice. Furthermore, this study explores the moderation effect of O2O industry types in the relationship between perceived justice and emotion. An O2O industry type is classified into accommodation, food and beverage, and transportation. A hypothesized research model was empirically tested using a structural equation model. The current study collected 433 questionnaires and the target respondents are customers who have experienced service failure in O2O commerce. The empirical results showed that O2O commerce more effectively conducts service recovery strategy and causes positive customer response by integrating online and offline channel. One of the ultimate purposes of O2O service providers is to reduce the likelihood of service failures and to recover more quickly and efficiently by linking two channels rather than using a single channel. This study suggested that the O2O channel is effective in influencing customer satisfaction and loyalty by inducing customer's positive emotions in recovering service failure.

Keywords : O2O(Online-to-Offline), Perceived Justice, Emotion, Recovery Satisfaction, Intention to Repurchase

Received : 2019. 03. 29. Revised : 2019. 04. 18. Final Acceptance : 2019. 04. 24.

※ This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2017S1A5A2A01027493).

* Department of Management Information Systems, Catholic University of Pusan Rsario 614, Oryundae-ro #57, Geumjeong-gu, Busan, 46265, South Korea, Tel : +82-51-510-0893, e-mail : yjmoon@cup.ac.kr

1. 서 론

온라인과 오프라인 상거래 채널이 결합된 O2O (Online-to-Offline) 상거래 비즈니스 방식은 쇼핑 및 구매 과정이 더 이상 온라인 공간 속에만 머물러 있지 않고 오프라인 공간으로까지 확대되어 온·오프라인 채널의 경계가 허물어지고 있는 현상을 일컫는다 (Rampell, 2010). O2O 커머스에서는 온라인상에서 고객이 제품과 서비스를 검색한 후 오프라인 상점에서 구매를 결정하게 된다. O2O에서 온라인과 오프라인을 연계함에 있어 위치기반서비스(Location Based Service : LBS)와 같은 모바일 기술을 적용함으로써 기존 온라인 상거래보다 향상된 서비스를 제공할 수 있게 되었다. 예를 들어 O2O 숙박앱은 LBS 기술을 활용하여 GPS 상에서 고객의 위치를 기준으로 주변의 숙박업소들을 검색한 후, 기존 호텔예약 앱과 달리 당일 잔여객실만을 검색, 구매가능하게 함으로써 고객은 최대 70%의 할인율까지 제공받을 수 있다(Kim and Park, 2016). 더불어 고객들은 호텔 이용후기와 평점, 이용비용, 제공서비스 등을 고려해 추천된 숙박상품 가운데 비용대비 가장 효율적인 상품을 보다 편리하게 선택할 수 있게 된다(Lee, 2017). 또한 O2O를 선도적으로 도입한 식음료업에서는 O2O 앱을 이용하여 고객은 해당 매장에서 스마트폰으로 원하는 음료를 주문, 결제하고 기다리면 휴대폰으로 진동이 울리며 음료가 나온 것을 알려준다. 줄을 서서 주문할 필요도, 할인이나 포인트 적립을 위해 여러 장의 카드를 들고 다닐 필요도 없다. 최근 조사에 의하면 이러한 O2O 커머스는 2015년 상반기 국내 스타트업 유망투자분야 조사 결과 1위로 선정되었고, KT경제경영연구소는 2015년 주목해야 할 10대 이슈 중 하나로 O2O 비즈니스를 제시했다. 이처럼 O2O는 가장 유망한 투자분야로 주목받으며 새로운 상거래 시장의 중심으로 각광을 받고 있다(Hwang, 2015). 이와 같이 모바일 기기의 확산, 사물인터넷 기술의 발달, 모바일 결제의 보급으로 인해 공급자와 고객이 실시간으로 연계 가능하게 됨으로써 O2O 시장은 숙박, 부동산, 식음료, 운송, 의류 등 다양한 산업영역으로 확대되고 있다.

O2O 커머스가 등장하게 된 가장 중요한 요인 가운데 하나는 온라인 상거래에서의 한계점 때문이다. 온라인 상거래는 고객의 입장에서는 언제 어디서나 서비

스가 가능하며, 서비스 공급자의 입장에서는 무점포 쇼핑을 통한 비용절감과 1:1 마케팅을 가능하게 하는 마케팅 채널로 활용가능하다는 점에서 폭발적으로 성장해왔다. 하지만, 온라인 쇼핑은 시간이 지나면서 새로운 문제에 직면하게 되었다. 고객은 가상채널 이용시 결제의 어려움, 배송 착오, 접속오류 등으로 인한 서비스 실패를 경험하게 되었고 이로 인한 불만족이 증가하게 되었다. 특히 대다수의 온라인 공급업체가 제3자 물류업체와의 협력을 기반으로 온라인 상거래를 운영하기 때문에 서비스 실패의 문제는 더욱 빈번히 발생하게 되었다(Fan et al., 2010). 이와 같이 서비스 실패는 서비스 접점에서 고객의 불만족을 초래하는 바람직하지 못한 경험으로 서비스 과정이나 결과에서 무엇인가 잘못된 오류가 발생한 상황이다(Johnston, 1995). 서비스 기업에게 있어 서비스 실패는 곧 고객만족도와 고객충성도의 하락, 나아가 고객이탈로 이어지는 주요 원인이 되기 때문에 기업들은 효과적으로 서비스 실패를 관리하고 서비스 회복 조치를 취하고자 온라인을 오프라인과 연계하여 고객과의 접점을 물리적으로 확보하려는 노력을 하게 되며 이것이 O2O 커머스가이다.

이처럼 O2O 커머스는 컴퓨터나 모바일을 활용한 가상(virtual) 채널과 오프라인상의 물리적(physical) 채널이 혼합된 다채널 서비스를 활용한다(Sousa and Voss, 2006). 고객은 가상채널 상에서 자동화된 방식으로 제공되는 쇼핑경험을 하게 되며(face-to-screen), 물리적 채널에서는 인간관계를 통한 쇼핑경험을 하게 된다(face-to-face). 온라인 서비스 상에서의 서비스 실패로 인한 고객의 부정적 경험은 결국 오프라인 채널까지로 확대되어 쇼핑중단으로 이어지기 때문에 O2O 커머스에서는 무엇보다 온라인에서 오프라인으로 매끄럽게 연계되는 쇼핑경험이동(migration)과 쇼핑전환(transfer)이 핵심이 된다(Reis et al., 2018). 온라인이나 오프라인 각각의 채널에서 이루어지던 단독(single) 쇼핑채널과 비교할 때, 효과적으로 쇼핑경험 이동과 쇼핑전환이 이루어질 경우 O2O 커머스는 고객을 더욱 확대시킬 수 있는데 반해 어느 한 채널에서의 서비스 실패는 다른 한쪽 채널에서 이루어져야할 구매결정을 방해하므로 오히려 기존 고객을 상실하거나 고객충성도가 감소될 위험성도 공존한다(Piercy and Archer-Brown, 2014). 그러나 온·

오프라인 상에서 효과적인 쇼핑경험 전환과 이동이 연계된 O2O 커머스에서는 고객이 온라인에서 제품이나 서비스를 검색하고 이후 오프라인 매장에서 제품을 확인 후 구매확정을 하므로 구매과정에서 서비스 실패가 발생하더라도 이를 회복시킬 기회가 상대적으로 더 많게 된다. 온라인상에서 구매한 제품이 잘못 선택되었다라도 이를 오프라인에서 수령하는 과정에서 직원과의 직접 대면으로 서비스 실패를 회복시킬 수 있게 됨으로써 보다 신속하고 효율적으로 서비스 회복이 가능하게 되기 때문이다.

따라서 본 연구는 공정성 이론(justice theory)에 기초하여 O2O 커머스에서 고객이 서비스 실패를 경험하는 상황에서 O2O 공급자가 이를 회복시키는 회복노력에 고객이 어떠한 반응을 보이는 지에 관한 과정과 그 효과를 살펴보고자 한다. 공정성 이론은 서비스 실패와 회복 상황에서 고객이 서비스 공급자의 회복노력을 어떻게 평가하는 지를 설명하는 프레임워크로(Maxham III, 2001), 고객 불만과 같은 서비스 실패시 공급자가 서비스 회복을 위해 고객에게 제공하는 물리적 보상, 서비스 회복 처리과정 상의 편의성, 고객과의 접점에서 이루어지는 상호작용 등을 포함하는 광범위한 개념이다(Hart et al., 1990; Blodgett et al., 1997). 공정성 이론은 서비스 실패 상황에서 서비스 공급자와 고객 간에 발생하는 역동적 관계를 설명하는 데에 도움이 되기 때문에 이론적, 실무적으로 연구가 지속적으로 이루어져왔다. 하지만 서비스 공급자의 회복노력이 이후 고객관계에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해서는 제고의 여지가 많으며(Maxham III and Netemeyer, 2002), 또한 서비스 회복에 따른 성과변수에 대한 고려 역시 확대될 필요가 있다(Kwon et al., 2008). 그리고 고객의 지각된 공정성은 기존 연구에서 고객의 이성적인 인지적(perceptual) 관점에서 그 효과가 연구되어왔지만, 공정성에 대한 고객의 반응은 치밀한 계산에 의한 이성적 과정을 통해서만 이루어지는 것이 아니라 즉흥적인 감정에 따라서도 드러나게 된다. 따라서 지각된 공정성의 영향을 인지적 관점에서 나아가 감정적 관점에서 연구할 필요성이 대두되고 있다(Chebat and Slusarczyk, 2005; Weiss et al., 1999). 특히 최근 새롭게 등장한 O2O 커머스 시장에서의 서비스 실패와 회복 과정에서 공급자에 대한 고객의 공정성 평가와 고객반응에 대한 연구는 거의

이루어지지 않고 있다. O2O 시장은 온라인과 오프라인을 결합함으로써 온라인의 서비스 실패 시 오프라인에서 서비스 회복에 대한 노력이 추가적으로 이루어질 수 있는 가능성이 높기 때문에 기업의 서비스 회복전략이 한층 강화될 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구에서는 O2O 커머스를 대상으로 지각된 공정성이 서비스 회복과정에서 고객감정과 고객 고객만족도, 재구매의도에 어떠한 영향을 미치는 가를 고려하고자 한다. 나아가 본 연구에서는 지각된 공정성과 고객감정 간 관계에서 O2O 상거래 유형, 즉 상거래업종에 따른 조절효과를 고려하고자 한다. 정리하자면, 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 온라인과 오프라인이 연계된 O2O 커머스의 서비스 실패 상황에서 고객의 지각된 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성 각각은 고객의 감정적 반응에 어떠한 영향을 미치는가?, 둘째 고객의 감정은 이후 서비스 공급자의 회복노력에 대한 회복만족도와 재구매의도에 어떠한 영향을 미치는가? 셋째, O2O 커머스의 산업유형은 지각된 공정성과 고객 감정 간 관계에서 조절효과를 가지는가? 이와 같은 연구질문을 기초로 연구모형을 제시하고 실증분석을 진행하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 지각된 공정성(Perceived Justice)

고객이 구매한 제품이나 서비스에 대해 만족하느냐 불만족 하느냐를 예측하는 가장 유용한 접근법 가운데 하나는 Adams(1963)의 공정성 이론에 기초하여 서비스 실패 이후 기업의 서비스 회복노력의 효과를 평가하는 것이다. 일반적으로 서비스 실패 경험은 고객이 구매한 실제 제품과 직결되는 불만족으로 야기될 수도 있으며, 다른 한편으로 배송실패와 같이 서비스 과정에서 발생한 불만으로 발생할 수도 있다. 그러므로 서비스 실패에 대한 기업의 서비스 회복에 대한 고객의 평가 역시 실제 구매한 제품과 직접 관련된 요소뿐만 아니라 서비스제공 과정에 대한 인지요소를 포함하게 된다. 고객은 서비스 평가에 있어 자신이 투입한 자산이 타인의 투입자산과 비교했을 때 균형을 이룬다면, 즉 서비스 구매자인 고객이 획득하게 되는 이익과 서비스 공급자인 기업이 획득하게 되는 이익을 비교하여 자신의 이익이 크거나 같다고 판단할 때 만족하고, 그렇지

않은 경우 불만을 갖게 된다. 이 같은 투입 대비 산출 비율의 균형에 대한 평가를 공정성이라고 할 수 있다 [Adams, 1963; Lee, 2009]. 따라서 기존 문헌에서 서비스 실패 상황에서 서비스 회복에 대한 고객의 지각된 공정성은 복합개념으로 다루어졌으며, 구체적으로 분배공정성(distributive justice), 상호작용공정성(interactional justice), 절차공정성(procedural justice)의 3가지 하위 요인이 결합된 다차원 개념으로 인식되어왔다[Blodgett et al., 1997; Chebat and Slusarczyk, 2005; Karatepe, 2006].

O2O 커머스에서의 서비스 실패에 관한 메타연구를 실시한 Reis et al.[2018]은 다채널에서의 서비스 실패와 회복에 관한 모형을 제안했다. Reis et al.의 연구모형에 의하면 O2O와 같은 다채널에서 고객이 서비스 실패를 느끼게 되는 첫 번째 상황은 금전적 손해로 인한 핵심(core) 서비스 실패, 직접대면 종업원과 상호작용 서비스 실패, 그리고 서비스를 전달하는 절차상의 프로세스 서비스 실패 상황이다[e.g., Roschk and Gelbrich, 2014; Bambauer-Sachse and Robeson, 2015]. 기본적으로 이 세 가지 상황에서 서비스 실패가 발생할 때 고객은 금전과 시간, 불편함이라는 실패에 따른 심각성을 인지하게 된다. 물론 온라인과 오프라인에서 세 가지 서비스 실패의 세부적인 발생상황은 달라질 수 있으나 기본적으로 이들 세 가지 영역은 온라인과 오프라인 모두에서 공통적으로 발생되는 기본적인 서비스 실패 상황으로 Reis et al.은 이러한 세 영역이 O2O 커머스에 적용될 수 있다는 결론하에 O2O 서비스 실패·회복 모형을 제시하였다. 그의 모형에 따르면 O2O 커머스에서의 서비스 실패는 6가지 하위상황(금전적/상호작용/프로세스/기술/디자인/고객실수로 인한 서비스 실패)로 세분화되며, 이에 대한 서비스 회복은 무형적인 회복노력(사과, 공감, 경청)과 유형적 회복노력(보상, 문제해결, 할인, 환불, 서비스 재실행, 교환)을 포함한다. 이처럼 기존 다채널 상에서 발생하는 서비스 실패와 회복노력 요인을 고려할 때 이는 공정성 개념이 설명하는 서비스 실패 및 회복 요인과 맥락을 함께 하므로 O2O를 대상으로 하는 본 연구에 공정성 개념을 적용하고자 한다.

구체적으로 공정성 맥락에서 보면 먼저 분배공정성은 서비스 회복과정에서 고객에게 주어지는 금전적 보상을 일컫는 개념이다[Blodgett et al., 1997; Chebat

and Slusarczyk, 2005; Wirtz and Mattila, 2004]. 분배공정성은 실패한 서비스에 대해 고객에게 환불, 할인, 쿠폰 등을 통한 물질적 보상을 제공하는 것으로 서비스 회복의 과정보다는 서비스 회복의 결과에 초점을 두게 된다. 고객은 실패에 대해 제공받는 보상의 결과물을 통해 교환의 공정성, 정의성, 평등성 등의 수준을 평가하게 된다[Sparks and McColl-Kennedy, 2001]. 서비스 실패가 발생한 상황에서 고객은 일반적으로 확실하고도 다양한 유형의 보상을 선호하며, 보상이 충분하지 않을 경우 고객은 불만족하고 불평을 하게 된다. 예를 들어 O2O 이사물류 업체 플랫폼을 운영하는 A사의 경우, 가맹점 사업체가 서비스에 불만족한 고객의 불평에 대해 협박성 댓글을 달고 개인정보를 인터넷상에 유포하는 등의 행위를 한 사건과 관련하여 해당업주를 강제 탈퇴시킴과 동시에 피해고객에게 이사비용, 개인정보 노출에 대한 문제해결을 위한 변호사 선임비용 등을 모두 일괄적으로 제공함으로써 물질적 보상을 통한 서비스 회복에 노력을 기울이고 있다 [Son, 2018]. 금전과 관련된 분배공정성은 서비스 실패 상황의 가장 기본적인 요인이기 때문에 이를 회복시키기 위한 분배공정성은 전통적인 오프라인 상거래와 동일하게 O2O에서도 회복노력이 투입되어야 할 핵심 부분이다[Bambauer-Sachse and Rabeson, 2015].

다음으로, 절차공정성은 서비스 실패 상황에서 서비스 공급자가 취하는 여러 단계의 서비스 회복절차에 대해 고객이 과정의 공정성을 어떻게 평가하느냐에 대한 인식을 의미한다[Lind and Tyler, 1988]. 절차공정성은 서비스 제공 프로세스 상 실패에 대한 서비스 회복노력이 신속하고도 적시에 효율적으로 이루어지는 지[Smith et al., 1999], 그리고 그 접근방식이 올바른 정책에 근거하여 적절하게 실행되는지의 내용을 포함한다[Blodgett et al., 1997; Chebat and Slusarczyk, 2005; Maxham and Netemeyer, 2002; Wirtz and Mattila, 2004]. 서비스 회복을 위해 유형적인 보상을 고객에게 제공할 때에도 고객만족도가 증가하지만, 더불어 이러한 서비스 실패 문제 해결 조치의 시행속도와 문제해결 처리기준 또한 만족도 향상에 중요한 요인이 된다[Blodgett et al., 1997; Palmer et al., 2002]. 고객은 제품 성능에 하자가 있는 것보다 제품을 구매하는 과정에서 받게 되는 부적절한 절차에 더 심각한 불만을 느끼는 경향이

있다(Hegtvedt and Killian, 1999). 절차공정성은 이러한 서비스 제공 절차상의 효율성, 유용성, 적절성, 신속성 등을 포함한 개념이라고 볼 수 있다. 최근 국내 패션업체들은 O2O 커머스로 시장을 확대하고 있다. 고객들이 온라인 몰에서 오프라인매장과 동일한 제품을 판매하고 제품에 대한 소재, 사이즈 등 자세한 정보를 제공한다. 고객은 온라인 몰에서 가격비교를 통해 제품을 구매한 후, 오프라인 매장에서 직접 수령하며, 구매에 문제가 발생할 경우 매장에서 즉시 교환하거나 반품을 할 수 있도록 함으로써 절차상 보다 신속하고 향상된 서비스를 제공하고자 시도하고 있다. 특히 O2O 커머스에서 고객이 서비스 실패의 심각성을 느끼는 주요 근거가 '시간'인 만큼 온라인과 오프라인 간 서비스 회복을 위한 접촉횟수를 고객이 허용할 수 있는 범위 내로 감소시킬 필요가 높다(Reis et al., 2018). 단독 쇼핑채널에 비해 서비스 회복을 위한 절차는 다채널에 걸쳐 진행되기 때문에 상거래를 마무리할 수 있는 온라인과 오프라인 채널 간 신속한 전환과 이동만큼이나 서비스 회복을 위한 절차 역시 신속한 전환과 이동이 요구된다고 볼 수 있다.

마지막으로 상호작용공정성은 서비스 회복 문제 해결 시 서비스 공급자가 고객을 대응하는 방식과 관련된 개념으로, 문제해결 커뮤니케이션 과정에서 고객과 서비스 제공담당자 간 이루어지는 상호작용의 품질, 그리고 갈등해결 과정에서 고객이 대우받는 정도를 의미한다(Sparks and McColl-Kennedy, 2001; Lee, 2008). 지각된 상호작용공정성은 서비스 공급자의 고객에 대한 예의와 존중, 청취노력, 공감, 사과 등의 구체적인 방식을 얼마나 효과적으로 실행하느냐에 관한 것이라고 볼 수 있다(Blodgett et al., 1997; Mattila, 2001; Wirtz and Mattila, 2004). 고객과 서비스 공급자의 상호작용은 보다 넓은 의미에서는 서비스 회복 절차상의 한 부분으로 절차공정성과 유사점이 있기는 하지만, 상호작용공정성은 고객과 서비스 공급자 간 관계에만 초점을 두고 있으므로 보다 협의의 절차적 공정성이라고 볼 수 있다(Goodwin and Ross, 1992). 2016년 중국 SNS 기업인 텐센트의 '모바일산업 트렌드 보고서'에 따르면, O2O 서비스에서 가장 개선이 필요한 1위 문제점은 고객의 불만을 처리하는 접수채널에서 발생되고 있다. 고객과의 직접 접촉이 이루어지는 고객 불만처리 채널이 제대로 가동되지 않을 경우

서비스 실패 상황에서 고객은 낮은 상호작용공정성 수준을 인지하게 되고 궁극적으로 이는 고객 불만족과 이탈로 이어질 위험성이 있다(Kwon, 2016). 하지만 O2O커머스에서는 다채널을 이용하는 만큼 서비스 회복 과정에서 고객과 상호작용 접촉할 기회가 많아지기 때문에 단독채널에서 서비스 회복 시 간과될 수 있는 고객의 적극적 참여를 통한 협상이 더욱 중요하게 부각된다(Reis et al., 2018). 이와 같이 서비스 실패 상황에서 고객의 지각된 공정성의 중요한 영향력을 고려하여 본 연구는 O2O 커머스에서의 고객감정과 태도에 영향을 미치는 요인을 지각된 공정성으로 간주하며, 기존 문헌연구에 기초하여 공정성을 분배공정성, 절차공정성, 그리고 상호작용공정성으로 개념화하고자 한다.

2.2 감정(Emotion)

환경 심리학자들은 사람들의 감정이나 느낌이 향후 사람들이 무엇을, 어떤 방식으로 행동할 것인가를 결정하는 주요 요인이 된다고 주장한다(Donovan and Rossiter, 1982; Mehrabian and Russell, 1974). 다시 말해서 사람들의 행동은 주어진 환경 하에서 발생된 감정적 상태의 결과로 발생되게 된다. 외부 자극 요인에 대한 사람들의 반응에 관한 과정을 제시한 M-R 모델(Mehrabian-Russell model)에 의하면, 사람들의 반응과정은 자극-감정-반응의 패러다임으로 발현된다. 환경적 자극에 대한 개인의 감정은 두 가지의 양극화된 감정인 즐거움(pleasure)/불쾌함(displeasure), 그리고 환기(arousal)/따분함(sleepiness)로 나타난다. 즐거움을 극대화하고 불쾌함을 최소화하는 것이 인간을 동기 부여시키는 가장 기본적인 원칙이다. 한편, 환기 역시 즐거움과 마찬가지로 개인의 심리학적 행동을 유발하는 긍정적인 주관적 감정의 한 요소이다. 즐거움과 환기의 감정은 스트레스가 낮고(stressless), 흥미로우며(excited), 즐겁고(pleasant), 안정적인(relaxed) 긍정적 차원이며, 반대로 불쾌하고 따분한 감정은 침체되고(depressed), 우울하며(unpleasant), 스트레스가 높은 부정적 감정차원이다(Russell et al., 1989).

자기지각이론(self-perception theory)에 근거하여 감정을 살펴보자면 사람들은 외부의 자극을 긍정

적인 감정으로 인지할 때 그 환경에 보다 장시간 머무르며 적극적인 행위에 참여하게 된다(Donovan and Rossiter, 1982; Larsen, et al., 1986). 예컨대 쇼핑과정에서 즐거움이나 환기와 같은 긍정적 감정을 느끼게 될 때 자발적으로 보다 더 많은 소비를 하게 되거나 해당 상점을 다시 방문하게 되기도 한다(Donovan and Rossiter, 1982). 대부분의 사람들은 긍정적 감정인 환기를 최적화시키려고 하는 경향이 있기 때문에 불쾌함과 같은 부정적 감정의 상황에서도 긍정적 감정을 느끼고자 노력하게 된다(Zuckerman, 1994). 따라서 O2O 커머스에서의 서비스 실패 상황과 같은 부정적 상황에서 서비스 공급자의 회복노력의 공정성 정도가 고객에 의해 긍정적인 감정으로 인지될 때 고객은 보다 적극적인 태도와 긍정적 반응을 보일 것으로 기대된다.

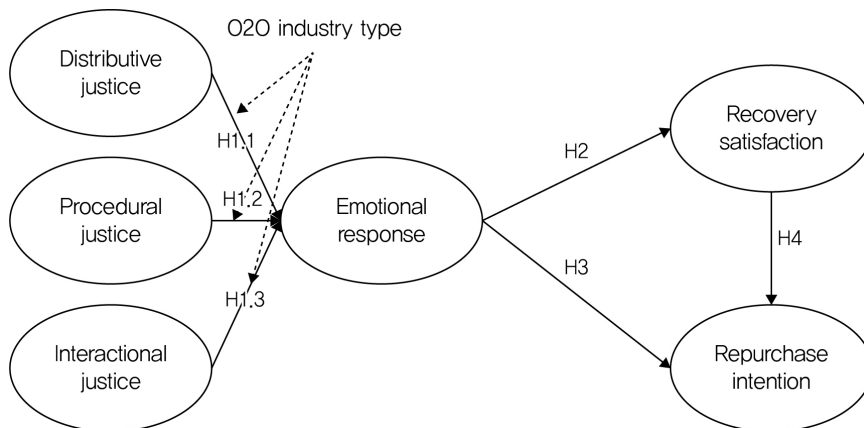
3. 연구모형과 가설

〈Figure 1〉의 개념적 연구모형은 O2O 커머스에서 지각된 공정성과 고객감정, 재구매의도 간 상관관계를 제시한다. 본 연구에서의 지각된 공정성은 분배 공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구성되며, 이들 세 가지 공정성은 고객의 긍정적인 감정에 유의한 영향을 미치며, 나아가 고객만족도와 재구매의도에 영향을 미치게 된다. 또한 본 연구는 지각된 공정성이 고객의 감정에 미치는 영향관계가 O2O 상거래업종에 따라 어떻게 차이가 나는지에 관한 조절효과를 검증하고자 한다.

3.1 지각된 공정성과 감정

Chebat and Slusarczk[2005]는 서비스 회복 상황에서 감정이 고객의 지각된 공정성과 충성도 간 관계의 매개역할을 한다고 주장한다. 감정조절이론(affect control theory)의 세 가지 전제조건에 따르면, 먼저 사람들은 일반적으로 서비스 실패 상황에 대해 순간적인 감정대로 행동을 하게 된다. 예를 들어 은행 업무를 처리하는 과정에서 발생한 오류에 대해 사과를 하지 않는 은행 서비스 실패 상황에서 고객은 우선적으로 좌절감이나 분노와 같은 부정적 감정을 표출하게 된다. 한편, 서비스 실패 상황에서 고객 자신이 부정적인 감정을 표출하는 것이 오히려 자신에게 불리하게 작용할 경우에는 서비스 실패에 대한 심각성을 낮게 인지할 수도 있다. 예를 들어 자신의 생일파티를 예약한 레스토랑에서 어떤 종류의 서비스 실패가 발생한다 하더라도 고객 자신이 부정적인 감정을 표출하면 오히려 파티 분위기를 망칠 가능성이 있기 때문에 이러한 경우에는 서비스 실패의 중요성을 낮게 평가하는 경향이 있다. 하지만, 첫 번째와 두 번째 상황에서 고객이 서비스 공급자의 이후 서비스 회복노력의 공정성을 낮게 인식할 경우 고객은 결국 대상 기업을 이탈하고 이 기업의 서비스에 대한 자신의 부정적인 감정을 계속 유지하게 된다(Homans, 1974; MacKinnon, 1994).

고객이 인지하는 공정성과 고객의 감정은 서로 연계되어 서비스 공정성을 인지할 경우 고객은 긍정적인 감정을 표현하지만, 서비스 회복과 관련된 지각된 공정성이 낮을 경우 고객은 부정적인 감정을 유지하게



〈Figure 1〉 Hypothesized Research Model

된다. Scher and Heise(1993)는 고객의 서비스 공정성에 대한 판단은 치밀한 계산과정을 통한 평가가 아닌 만큼, 지각된 공정성은 고객의 즉각적인 감정과 보다 밀접하게 관련된다고 주장한다. Smith and Bolton(2002)의 연구에서는 레스토랑과 호텔에서의 서비스 실패를 가정한 실험환경에 참가한 참여자들의 감정적 반응을 조사한 결과 고객의 감정이 지각된 공정성이 만족도와 재방문의사에 미치는 영향 사이에서 중요한 매개역할을 함을 증명할 수 있었다. 은행에 불만이 있는 고객을 대상으로 한 Chebat and Slusarczk(2005)의 실험연구에서 역시 상호작용공정성과 분배 공정성이 고객의 지각된 공정성이 고객의 기쁨(delight)을 유발하고 부정적 감정을 감소시켜 고객의 긍정적인 태도에 영향을 미침을 검증하였다.

온라인과 오프라인이 결합된 O2O 커머스는 서비스 실패 상황에서 서비스를 회복할 수 있는 하나의 기회요소가 될 수 있다. 기업이 다채널, 옴니채널을 통해 파트너와 협력하는 이유는 변화하는 상황에 유연성 있게 대응함으로써 상호간의 공동의 목표인 서비스 성공과 고객만족을 달성하는 것이다(Koza and Dant, 2007). 온라인과 모바일 상거래의 경우 인터넷에 수많은 사용자들이 연계되어있기 때문에 네트워크의 특성상 서비스 실패로 인한 부정적인 구전영향효과가 오프라인에 비해 훨씬 높다(Choi and Park, 2013). 따라서 서비스 실패 시 신속하고 효과적인 방법으로 서비스 회복노력을 해야 한다. 예를 들어 서비스 실패는 단순히 보상과 같은 분배공정성만으로는 해결될 수 없으며 오프라인에서 직원의 상호작용공정성의 도움으로 서비스 회복의 효과를 극대화할 수 있다(Chebat and Slusarczk, 2005). 실제 유럽 O2O 상거래 시장을 조사한 Boston Consulting Group의 조사결과에 의하면, 온라인 구매와 관련된 불만을 처리하는 과정에 오프라인 상점을 참여시키는 기업의 영업이익 성장률이 그렇지 않은 기업보다 훨씬 높았다(Burggaraaff and Urda, 2015). 이와 같이 온라인과 모바일, 오프라인 채널 참여자들의 협력에 기초한 O2O 커머스의 서비스 회복 노력은 고객의 기쁨과 같은 감정유발에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대한다.

가설 1 : O2O 커머스에서 고객의 지각된 공정성은 고객의 긍정적인 감정 유발에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.1 : 고객의 지각된 분배공정성은 고객의 긍정적인 감정 유발에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2 : 고객의 지각된 절차공정성은 고객의 긍정적인 감정 유발에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.3 : 고객의 지각된 상호작용공정성은 고객의 긍정적인 감정 유발에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 감정과 고객만족도

마케팅 분야의 많은 연구들은 시장에서의 성공과 직결된 고객만족도와 충성도를 높이기 위해 이들 요인에 영향을 미치는 동인(driver)을 찾고자 노력해왔다. 가장 대표적인 요인 가운데 하나는 Parasuraman et al.(1985)이 제안한 서비스품질(service quality) 요인으로, 이는 공급자가 제공하는 서비스의 우수성과 관련된 소비자의 전반적인 판단이나 태도로 정의된다. 즉, 서비스를 구매하기 전 고객의 기대치와 구매 후 인지 정도의 차이로, 서비스품질은 고객이 이성적으로 판단하는 인지적(cognitive) 과정의 결과이다. 하지만, 쇼핑과정에서 고객만족도와 충성도는 이와 같은 인지적 요인뿐만 아니라 고객의 감정적 요인에 의해서도 영향을 받게 된다. 전통적인 오프라인 상거래에서 고객의 감정은 상점의 특성이나 판매자의 행동(Donovan et al., 1994; Sherman et al., 1997), 고객이 제공받은 서비스(Yoo et al., 1998) 등 다양한 요인에 의해 유발된다. 기존 많은 선행연구는 고객의 감정과 만족도 간 밀접한 상관관계가 있음을 입증해왔다(Westbrook and Oliver, 1991; Mano and Oliver, 1993). 고객의 긍정적인 감정은 고객만족도를 향상시키고 부정적인 감정은 고객만족도를 감소시키게 된다는 것이다(Oliver, 1997).

귀인이론(Attribution theory)에 의하면 감정이 만족도에 미치는 영향은 그 감정의 원천, 즉 감정유발의 책임이 어디에 있느냐, 그리고 이러한 감정유발 책임의 원천이 통제가능항가의 여부에 따라 만족도의 수준이 달라질 수 있다고 제시한다(Weiner, 1985). 예를 들어 온라인으로 구매한 제품을 오프라인에서 수령하려고 방문했을 때 원하는 사이즈가 없는 것과 같은 매장 상황에 대해 고객이 경험한 불쾌한 감정은 오프라인

매장 직원의 즉각적인 대응에 의해 통제 가능해지므로 감정이 만족도에 미치는 영향은 O2O 커머스에서 더 강해질 수 있다. Machleit and Mantel(2001) 역시 오프라인 매장 영업사원의 고객에 대한 응대 태도가 고객의 긍정적인 감정을 유발하는 데에 중요한 역할을 함을 제안했다. 서비스 실패가 발생한 상황에서 고객은 매장 종업원이 친절함 태도로 신속하게 자신의 문제를 해결해 줄 것이라는 일정 수준의 기대감을 가지고 있기 때문에 이 같은 기대수준이 충족되지 않을 경우 고객만족도는 감소할 수밖에 없다(Menon and Dubé, 2000). 반대로, 오프라인 종업원이 발생한 문제에 대한 즉각적인 대응을 통해 서비스 실패 상황을 효율적으로 통제할 경우 고객의 사전 기대감은 충족됨으로써 고객만족도를 유지시킬 수 있게 된다. 이와 같이 서비스 실패 상황에서 고객이 경험하게 되는 부정적인 불안감이나 분노는 고객의 만족도를 감소시키며, 반대로 기쁨과 유쾌함과 같은 긍정적인 감정은 고객의 만족도를 향상시키게 된다. 또한 온라인, 모바일, 오프라인이 혼합된 O2O 커머스에서는 고객의 감정이 오프라인 매장 종업원의 통제가 개입 가능하기 때문에 고객감정과 고객만족도 간 관계가 밀접한 상관관계를 보일 것으로 기대된다. 이러한 맥락에서 본 연구는 다음과 같이 감정과 고객만족도 간 가설을 제안하고자 한다.

가설 2 : O2O 커머스에서 고객의 긍정적인 감정은 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 감정과 재구매의도

Bergenwall(1998)은 사람의 감정은 일반적으로 어떤 종류의 행동과 결과로 이어진다고 언급하면서 감정의 행동 지향적인 특성을 강조했다. Zajonc(1979) 역시 사람은 이성적인 인지과정을 거치지 않고도 감정적인 느낌만으로 어떠한 행동을 취할 수 있다고 한다. 이러한 개인의 행동은 M-R 모델에 따르면 접근(approach)이나 회피(avoidance)의 두 가지 방식으로 나타나게 되는데, 접근 차원의 행동은 머무름(stay), 탐색(explore), 제휴(affiliate) 등의 방식으로 나타난다. 반면, 회피 차원의 행동은 머무르지 않고, 탐색하지 않거나 제휴하지 않게 된다(Mehrabian and Russell, 1974). 예를 들어 빵 굽는 냄새로 고객이 빵을 구매하게 유인하는 것과 같이 고객으로 하여금 긍정적인 접근

차원의 행동을 유발하기 위해서는 유인요인이 필요하게 된다(Bitner, 1992). 선행 연구들은 매장의 분위기나 인테리어, 청결함, 안락함과 같은 물리적인 오프라인 환경에서 파생된 유인요인에 의해 고객이 쇼핑 즐거움을 느끼고, 결국 구매결과에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있다(Donovan and Rossiter, 1982; Turley and Fugate, 1992; Hansen, 2005). O2O 커머스는 온라인과 오프라인이 연계되어 고객이 최종적으로 오프라인 매장에서 구매결정을 하게 되므로 오프라인에 제공할 수 있는 물리적 유인요인은 고객의 감정에 영향을 미쳐 이후 행동을 유발하게 된다.

Pervin and John(1999)의 “인지-감정-행동(cognition-affect-conation)” 이론에 따르면, 재구매나 재방문과 같은 고객충성도가 발현되는 과정에서 고객은 먼저 어떠한 요소에 대한 이성적 인지를 하게 되고, 이후 이러한 고객의 인지된 평가가 감정에 영향을 주며, 이는 최종적으로 재구매나 반복구매 행동을 통한 충성행위로 나타나게 된다고 한다. 본 연구모형에 따르면 서비스 실패에 대한 공급자의 회복노력에 대한 공정성을 고객이 인지하게 되고, 이로 인해 긍정적인 감정이 유발되며, 긍정적인 감정에 의한 접근 차원의 재구매 행위가 발현된다. 반대로 공정하지 못하다고 인지하게 될 경우, 부정적 감정으로 인해 회피 차원의 행위가 나타날 수 있게 된다. 이러한 연구결과에 기초해서 살펴볼 때, 모바일과 오프라인이 결합된 O2O 커머스의 경우, 서비스 실패가 발생한 상황에서 오프라인 매장을 방문한 고객에 대해 현장에서 할인쿠폰과 같은 즉각적인 보상을 제공함으로써 고객이 분배공정성을 지각할 수 있도록 유도함으로써 고객의 불안감과 같은 부정적인 감정을 해소할 수 있게 된다. 고객은 불확실한 상황에서는 불안감과 같은 부정적인 감정을 느끼게 되어 쇼핑을 중단하게 된다(Chiu et al., 2012). 하지만 O2O 커머스에서는 온라인 상에서의 서비스 실패에 대한 회복이 즉각적으로 이루어질 것인가에 대한 불안감을 오프라인에서 즉각적으로 해소시킬 수 있기 때문에 고객의 부정적인 감정을 감소시킬 수 있게 된다. 따라서 이와 같은 기존 연구에 기초하여 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 3 : O2O 커머스에서 고객의 긍정적인 감정은 고객의 재구매의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.4 고객만족도와 재구매의도

Oliver(1997)의 정의에 따르면 고객충성도는 제품이나 서비스에 대한 구매자의 애착이나 몰입이다. 고객충성도는 구매자의 애착과 몰입에 관한 행동으로 상거래 분야에 있어서는 재구매나 반복구매의 행위로 나타나게 된다(Oliver, 1997). 선행연구들은 전반적으로 만족도와 충성도 사이의 유의한 상관관계가 존재함을 증명해왔다(Cronin et al., 2000; Shemwell et al., 1997; Wallace et al., 2004). 실무적인 차원에서 고객만족도는 신규고객 창출을 위한 비용투자를 줄이고 기존 고객유지에 집중할 수 있게 하므로 충성도에 유의한 영향을 미치게 된다. 고객은 쇼핑과정에서 구매 전 자신의 쇼핑결과에 대한 기대치를 갖게 되며, 이러한 기대와 실제 경험 간 차이가 적을수록 고객만족도를 느끼고 이는 최종적으로 재방문의도에 영향을 미치게 된다(Lee and Cunningham, 2001). O2O 커머스에서 고객이 온라인에서 경험한 만족도는 이후 오프라인 매장에서의 제품이나 서비스에 대한 직접 경험을 통해 더욱 강화되게 된다. 이와 같이 직접경험이 쇼핑과정에 미치는 큰 영향력을 고려할 때 O2O 시장에서 고객만족도와 재구매의도는 다음 가설 4와 같이 제시될 수 있다.

가설 4 : O2O 커머스에서 고객만족도는 재구매의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.5 O2O 커머스 산업유형의 조절효과

O2O 커머스는 각 채널의 장점을 활용할 수 있도록 온라인과 오프라인을 연계한 옴니채널이다. 온라인의 최대 장점은 언제 어디서나 고객의 니즈가 발생한 시점에 바로 구매가 가능하다는 점이며, 오프라인의 최대 장점은 제품과 서비스를 고객이 직접 경험함으로써 불확실성과 불안감을 낮출 수 있다는 것이다. O2O 커머스는 이러한 각 채널의 장점을 최대한 적용할 수 있도록 제품과 서비스에 대한 정보검색과 결제는 온라인에서 진행하도록 하며, 최종 구매결정은 제품과 서비스를 오프라인에서 직접 확인 이후 할 수 있도록 한다. 따라서 온라인 혹은 오프라인 단독으로 상거래가 이루어지던 방식에 비해 서비스 실패 상황에서 서비스를 회복할 수 있는 방법과 기회가 다양할 수 있다. 하지만

과거 연구들은 이러한 서비스 회복노력은 서비스 산업 유형에 따라 달라질 수 있다고 주장한다. De Ruyter and Wetzels(2000)의 연구에 따르면 산업유형에 따라 지각된 공정성의 유의도가 각각 다르며 레스토랑 산업의 경우 보상 공정성이 가장 높은 유의도를 보였다. 또한 Mattila(2001) 연구에서는 레스토랑, 헤어샵, 세탁서비스 세 산업 간 지각된 공정성의 영향력을 비교한 결과, 보상공정성은 산업 간 차이가 없었으며 절차공정성에 있어서는 공정성이 고객의 태도에 미치는 영향이 차이가 있음이 나타났다. 이처럼 각 산업별로 지각된 공정성이 미치는 영향력은 달라질 수 있으므로 본 연구는 지각된 공정성과 고객의 감정적 반응 간 관계에서 O2O 커머스의 산업유형(식음료업, 숙박업, 운송업)에 따른 조절효과를 살펴보고자 한다.

조절변수인 산업유형은 각 산업이 취급하는 서비스에 따라 달라지므로 산업 간 차이는 결국 산업 내에서 제공되는 서비스 속성에 따라 변화된다. 따라서 서비스 특성을 파악할 수 있는 몇 가지 요인인 지속성과 위험성을 중심으로 각 산업의 특성을 살펴보고자 한다 [Broderick and Mueller, 1999; Quester and Lim, 2003]. 먼저 서비스의 지속성(endurance) 측면에서 보자면, 지속성이란 제품이나 서비스에 대해 고객이 가지는 개인적 관심이 지속되는 시간으로 숙박 서비스에 비해 식음료나 운송서비스는 지속성이 상대적으로 짧다. 가장 많이 활용되고 있는 식음료 O2O 서비스의 경우 간편 식사해결을 위한 식음료 서비스나 택시 예약서비스와 같은 운송 서비스는 여행이나 체류를 위한 숙박서비스에 비해 낮은 지속성의 특성을 지닌다. 한편, 위험(risk)의 심각성 측면에서 고려할 때 잘못된 서비스 선택으로 인해 고객이 감수해야할 위험성은 여행 등을 목적으로 숙박서비스나 사회적 범죄 가능성 등을 이유로 최근 이용이 급증하는 운송서비스에 비해 식음료서비스는 상대적으로 낮은 위험성을 지닌다고 할 수 있다. 지속성과 위험성이 높은 숙박서비스의 경우 서비스 실패가 발생한 상황에서 단순히 보상을 제공하는 분배공정성보다 상호작용과 절차공정성의 영향효과가 더 유의할 것으로 기대된다(De Ruyter and Wetzels, 2000; Mattila, 2001). 반면, 지속성과 위험성이 낮은 식음료산업의 경우에는 반대로 상호작용이나 절차공정성보다 실질적인 물질적 보상에 따른 분배공정성의 영향을 더 클 것으로 기대하여 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 5 : O2O 커머스에서 지각된 공정성이 고객감정에 미치는 영향은 O2O 산업유형에 따라 달라질 것이다.

가설 5.1 : 지각된 분배공정성이 고객감정에 미치는 영향력은 운송·숙박산업보다 식음료산업에서 더 클 것이다.

가설 5.2 : 지각된 절차공정성이 고객감정에 미치는 영향은 식음료산업보다 운송·숙박산업에서 더 클 것이다.

가설 5.3 : 지각된 상호작용공정성이 고객감정에 미치는 영향은 식음료산업보다 운송·숙박산업에서 더 클 것이다.

4. 설문지 수집과 측정항목

본 연구에서 제안된 연구모형을 실증적으로 검증하기 위해 설문대상자는 O2O 상거래를 통해 제품이나 서비스를 구매한 후, 이용 중 불만사항을 해당 업체에 제기하여 오프라인 매장에서 환불이나 교환을 받은 경험이 있는 사람으로 한정하였다. 상황에 대한 이해를 돕기 위해 O2O 상거래 상황에서의 서비스 실패에 관한 사례를 제시하였다. 제시된 사례는 식음료업에서 배달앱을 통해 음식을 주문하여 배송 받았을 때 주문 음식과 다른 음식이 배달되어 올 경우에 관한 상황, 온라인으로 주문한 의류를 매장에서 수령할 때 사이즈가 맞지 않거나 주문 의류의 재고가 매장에 없을 경우, 숙박업을 통해 호텔을 예약, 결제 후 숙박 당일 호텔에 도착했으나 호텔의 실수로 다른 고객에게 방을 배정해

서 예약된 방에 투숙하지 못하게 될 상황이었다. 설문은 2018년 11월~12월까지 2개월에 걸쳐 총 500부를 배포한 후 458부를 회수하였으며, 회수된 설문지 중 불성실 응답이나 미응답 15부를 제외한 총 443부를 최종 분석에 이용하였다. 응답자에 대한 구체적인 내용은 다음 <Table 1>과 같다. 서비스 불만 경험에 대한 응답자의 추가적인 의견은 제품이나 서비스가 주문사항과 일치하지 않을 경우, 주문한 제품이나 서비스에 대한 재고부족으로 제품을 수령하지 못한 경우, 오프라인 매장 직원의 불친절한 태도 등이 있었다.

본 연구모형에 포함된 6가지 구성개념(분배공정성, 상호작용공정성, 절차공정성, 감정, 회복만족도, 재구매의도)을 5점 리커트 척도로 측정함에 있어 <Appendix>에 제시된 참고문헌의 측정문항을 참조하였다. 나아가 O2O 커머스 산업유형별 조절효과 검증을 위해 산업유형은 O2O 시장규모 상위에 있는 호텔예약앱과 같은 숙박업, 음식배달이나 매장에서의 모바일을 이용한 주문과 같은 식음료업, 그리고 택시 호출과 관련된 운송업으로 분류하였다.

5. 연구결과

5.1 단일차원성

연구모형에 포함된 각 항목의 단일요인성을 분석하기 위해 SPSS 22.0 버전을 이용하여 내적 일관성분석과 확인적 요인분석(CFA : confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 내적 일관성 확인을 위해

<Table 1> Demographic Data of Respondents

Variables	Frequency	Rate(%)	Variables	Frequency	Rate(%)
<u>Gender</u>			<u>Job</u>		
Male	231	47.1	College student	70	15.8
Female	212	52.9	Employee	246	55.5
<u>Age</u>			Housewife	73	16.5
20~24 yrs	59	13.3	Professor	4	0.9
25~29 yrs	108	24.4	Self-employment	26	5.9
30~39 yrs	178	40.2	Others	24	5.4
Above 40 yrs	98	22.1	<u>Average monthly O2O purchases(won)</u>		
<u>Most frequently using O2O app</u>			Below 200,000	151	34.1
Food & beverage	185	41.8	21,000~300,000	185	41.8
Accommodation	151	34.0	31,000~400,000	64	14.4
Transportation	107	24.2	Over 400,000	43	9.7
Total	443	100%	Total	443	100%

〈Table 2〉 Reliability and Validity Test

	Standardized- β (t-value)	AVE ^a	CCR ^b	Item-to-Total Correlation	Cronbach's alpha
distributive 1	0.73 (fixed)			0.80	
distributive 2	0.96 (24.70)	0.73	0.92	0.83	0.91
distributive 3	0.97 (24.37)			0.84	
distributive 4	0.73 (19.17)			0.71	
interactional 1	0.97 (fixed)				
interactional 2	0.85 (30.51)	0.76	0.93	0.82	0.92
interactional 3	0.68 (18.58)			0.68	
interactional 4	0.96 (46.25)			0.88	
interactional 5 ^c	-			0.67	
procedural1	0.77 (fixed)				
procedural2	0.81 (21.98)	0.70	0.90	0.86	0.93
procedural3	0.94 (22.06)			0.86	
procedural4	0.81 (16.55)			0.79	
Emotion1	0.63 (fixed)				
Emotion2	0.84 (14.01)	0.62	0.87	0.75	0.85
Emotion3	0.84 (14.00)			0.74	
Emotion4	0.82 (13.84)			0.74	
satisfaction1	0.82 (fixed)				
satisfaction2	0.87 (22.12)	0.75	0.92	0.84	0.92
satisfaction3	0.90 (23.06)			0.84	
satisfaction4	0.88 (22.42)			0.81	
repurchase1	0.96 (fixed)				
repurchase2	0.97 (40.80)	0.93	0.96	0.93	0.96

^aAVE = average variance extracted; ^bCCR = composite construct reliability; ^cItem 'interactional5' is deleted after a CFA test $\chi^2 = 776.07$ (N = 443), df = 191(p < .001); Comparative Fit Index(CFI) = 0.94; Root Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.08; Goodness-of-Fit Index(GFI) = 0.87; Tucker-Lewis Index(TLI) = 0.92.

〈Table 3〉 Discriminant Analysis

	distributive	interactional	procedural	emotion	satisfaction	repurchase	Mean	SD
distributive	.73						3.94	1.45
interactional	.21**	.76					4.13	1.37
procedural	.32**	.27**	.70				3.82	1.42
emotion	.33**	.40**	.32**	.62			4.29	1.25
satisfaction	.60**	.39**	.39**	.57**	.75		3.96	1.45
repurchase	.33**	.41**	.27**	.65**	.61**	.93	4.60	1.37

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001.

Diagonal value : AVE(Square root of the average variance extracted).

Off-diagonal value : Correlation coefficients.

크론바흐 알파를 통해 신뢰성을 측정된 결과, 모든 측정항목이 0.80을 상회하여 신뢰성을 확보할 수 있었다[Nunnally, 1978]. 나아가 측정항목의 수렴타당성을 검증하기 위해서 AMOS 20.0을 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석을 통해

모델 적합도와 측정항목에 대한 적재치를 검사하였다. 그 결과, 상호작용공정성의 5번 문항의 적재치가 0.5 미만으로 제외하였으며, 그 외 나머지 항목의 적재치는 모두 0.68을 상회하며 t-값은 18.58 이상으로 타당성을 확보할 수 있었다(〈Table 2〉 참조).

또한 판별타당성이 유의하기 위해서는 표준분산추출 값인 AVE(average variance extracted)가 0.50 이상이 되거나 혹은 대각선 외 다른 구성개념과의 상관계수제공의 값보다 커야 한다. <Table 3>의 판별타당성 분석결과에 의하면 AVE값이 모두 0.50을 상회하고 상관관계의 제공보다 높은 값을 보여주기 때문에 판별타당성을 검증할 수 있었다.

5.2 가설검증

다음 <Table 4>에서는 AMOS를 이용한 구조방정식 모형분석 결과 가정된 경로모형은 데이터에 적합함을 보여주고 있다($\chi^2 = 767.76$, $df = 194$ ($p < 0.001$); $GFI = 0.87$; $CFI = 0.94$; $TLK = 0.92$; $RMSEA = 0.08$). 지각된 공정성 가운데 분배공정성과 감정 간 관계에 관한 가설 1a($\beta = 0.22$, $p < 0.001$), 상호작용 공정성과 감정 간 관계에 관한 가설 1b($\beta = 0.40$, $p < 0.001$), 그리고 절차공정성과 감정간 관계에 관한 가설 1c($\beta = 0.24$, $p < 0.001$) 모두 경로분석 결과 유의한 것으로 증명되어 가설을 채택할 수 있었다. 또한 감정이 회복만족도와 재구매의도에 미치는 영향에 관한 가설 2($\beta = 0.63$, $p < 0.001$)와 가설 3($\beta = 0.64$, $p < 0.001$) 역시 경로계수가 유의한 것으로 검증되어 가설이 각각 채택되었다. 마지막으로 회복만족도가 재구매의도에 미치는 영향인 가설 4 역시 경로분석 결과 유의한 것으로 파악되어 채택되었다($\beta = 0.19$, $p < 0.01$). 모델 적합도 역시 모두 적합한 것으로 나타났다($CFI = 0.94$; $RMSEA = 0.08$; $GFI = 0.87$; $TLI = 0.92$).

5.3 조절효과 검증

제시된 연구모형에서 O2O 커머스 업종별 차이에 따라 지각된 공정성과 감정 간 관계가 차이가 있는 지에

관한 조절효과를 검증하기 위해 응답자가 가장 빈번하게 사용하면서 불만을 경험한 적이 있는 O2O 커머스 업종을 3가지 업종인 식음료(N = 185), 숙박업(N = 151), 운송업(N = 107)으로 구분하였다. 음식배달앱과 같은 식음료업의 경우 응답자는 주문한 식품품질에 대한 불만이 가장 많았으며, 숙박업의 경우 취소·환불 관련 불만이 가장 높은 비율을 보였다. 그리고 운송업의 경우에는 승차거부에 대한 서비스 실패 상황이 가장 많았다.

그룹 간 차이검증을 통한 구조방정식 집단분석은 집단 사이에 존재할지도 모를 경로계수 간에 유의한 차이가 있는지를 확인하기 위해 가정된 연구모형 내에 존재하는 경로에 제약모형과 제약을 가하지 않은 자유모형을 비교한다. O2O 업종별 차이가 지각된 공정성이 감정에 미치는 영향력을 조절할 것이라는 가설 검증결과, 상호작용공정성이 감정에 미치는 상관관계에서 집단 간 차이가 유의한 것으로 나타났다($\Delta\chi^2 = 12.56$, $\Delta df = 1$, $p < 0.01$). 이와 같이 가정된 연구모형에서 상호작용공정성과 고객감정 간 관계에서 O2O 산업유형에 따른 집단 간 차이가 있음이 확인되어 가설 5.3은 지지되었다(식음료 $\beta = 0.01$, ns; 숙박업 $\beta = 0.46$, $p < 0.001$; 운송업 $\beta = 0.17$, $p < 0.05$). 하지만 '지각된 공정성 → 감정' 경로에 있어서 집단 별 경로계수의 차이에서 분배공정성과 절차공정성의 영향에서는 산업유형별 차이가 발견되지 않아 가설 5.1과 가설 5.2는 기각되었다.

6. 결론과 시사점

6.1 결론

재구매 고객은 서비스 공급자의 입장에서 가장 중요한 자산이다. 기존 고객으로 하여금 재구매를 하도록

<Table 4> Path Model Test

Hypotheses	Research Model		
	Standardized β	t-value	Results
H1a distributive justice → emotion(+)	0.22***	4.87	Supported
H1b interactional justice → emotion(+)	0.24***	4.38	Supported
H1c procedural justice → emotion(+)	0.40***	8.09	Supported
H2 emotion → recovery satisfaction(+)	0.63***	11.59	Supported
H3 emotion → repurchase intention(+)	0.64***	9.06	Supported
H4 recovery satisfaction → repurchase intention(+)	0.19**	3.15	Supported

***P < .001, **P < .01, *P < .05.

$\chi^2 = 767.76$ (N = 443), $df = 194$ ($p < .001$); $CFI = 0.94$; $RMSEA = 0.08$; $GFI = 0.87$; $TLI = 0.92$.

유도하는 가장 효과적인 방법은 고객의 높은 기대치를 최대한 충족시키거나 혹은 그 이상의 서비스를 제공하는 것이지만, 현실적으로는 서비스 실패로 인한 고객의 불만족이 종종 발생하게 된다. 따라서 재구매 고객을 유도하여 충성도 높은 고객을 유지하기 위한 최선의 방법은 고객의 높은 기대치를 충족시켜줄 서비스 품질을 높임과 동시에 고객이 서비스 실패 상황에 불만을 가지고 이탈하지 않도록 서비스 회복 노력을 관리하는 것이다(Collie et al., 2000). 이처럼 서비스 실패 상황을 전환시킬 수 있는 서비스 회복 전략은 온라인과 오프라인을 연계한 O2O 커머스에서 이전보다 한층 향상된 방식으로 진행될 수 있다. 온라인 커머스의 최대 단점은 고객이 직접경험을 못하고 구매를 결정해야 함으로써 발생할 수 있는 불안감과 동시에 위탁한 업체에 의한 배송오류와 같은 서비스 실패 가능성이 높아질 수 있다는 것이다. 반면, 오프라인 커머스의 최대 단점은 고객의 니즈가 발생한 시점에 바로 이러한 니즈를 구매로 연계하는 데에 한계가 있다는 것이다. 하지만 온라인과 오프라인을 연계한 O2O 커머스에서는 각각 채널의 한계를 다른 채널이 보완할 수 있도록 함으로써 각 채널에서의 서비스 실패 가능성을 낮춤과 동시에 서비스 실패가 발생하더라도 이를 회복할 수 있는 보다 다양한 기회를 확보하게 되었다. 따라서 본 연구의 결과는 O2O 커머스에서 서비스 실패를 경험한 고객들에게 제공되는 온·오프라인이 통합된 공급자의 서비스 회복노력에 대해 어떠한 반응을 보이는 지에 대한 유용한 통찰력을 제공할 수 있다.

구체적으로 본 연구에서의 실증결과는 지각된 공정성, 고객감정, 회복만족도, 재구매의도 간의 관계에 관한 모든 가설을 지지하였다. 첫째, 지각된 공정성과 고객감정 간 관계에서 분배공정성, 상호작용공정성, 그리고 절차공정성은 모두 긍정적인 고객감정에 유의적인 영향을 미쳤으며 특히 절차공정성의 영향력 유의도가 가장 높았다. 지각된 공정성을 구성하는 각 하위 공정성의 영향력은 연구대상에 따라 달라질 수 있다. 예를 들어 호텔 내 레스토랑과 같은 서비스를 대상으로 한 기존 연구에서는 분배공정성의 영향력이 절차공정성이나 상호작용공정성보다 유의했다(Smith et al., 1999; Maxham III and Netemeyer, 2002). 서비스 실패 상황에서 고객은 환불이나 할인, 쿠폰, 객실 업그레이드 등의 분배공정성을 제공했을 때 고객의 만족도를 회복시킬 수 있었다. 반면, 본 연구의 대상인 O2O 커

스는 온라인과 오프라인이 연계된 채널이다. 이러한 상거래에서 고객은 쿠폰을 제공받거나 오프라인 직원과의 상호작용보다 두 가지 채널 간 원활한 연계를 통한 매끄러운 거래 처리에 관한 절차공정성을 지각했을 때 보다 더 만족감을 느끼게 되는 것으로 보인다. 모바일로 결제한 후 오프라인에서 서비스상품을 이용하는 과정에서 서비스 실패가 발생할 경우 고객은 온라인과 오프라인 중 어느 채널과 접촉하여 문제를 해결해야 하는지 등과 같은 혼란스러운 상황에 또 다시 직면할 수 있다. 따라서 물리적으로는 두 개의 분리된 채널이지만 하나의 채널인 것처럼 문제발생 시 이를 원활히 해결할 수 있는 절차에 대한 공정성 지각이 보다 고객의 긍정적인 감정에 더 큰 영향력을 가질 것으로 해석된다.

다음으로 고객의 기쁨이나 분노와 같은 감정은 이후 고객의 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 서비스 실패 상황에서 이를 회복시키려는 서비스 공급자의 노력, 예를 들어 매장이 혼잡할 때 매장의 고객밀도를 낮추려는 매장의 시도는 고객으로 하여금 고마움의 감정을 유발하여 쇼핑 만족도와 충성도를 높일 수 있게 된다(Machleit and Mantel, 2001). 물론 반대 상황에서는 고객의 화가 난 감정으로 인해 만족도와 재구매의도와 같은 충성도는 감소할 것이다. 이와 같은 고객감정과 회복만족도, 재구매의도 간 관계는 O2O 커머스에서도 유의하였다. 더불어 회복만족도 역시 재구매의도라는 고객충성도에 중요한 영향요인이었다(McDougall and Vevesque, 2000). 서비스 실패 후 회복노력에 대한 긍정적인 평가를 한 고객일수록 오히려 이후 고객충성도는 더욱 향상될 수 있다는 회복패러독스(recovery paradox)를 확인할 수 있었다(Armour and Umbreit, 2005). 다시 말해서, 고객이 서비스 공급자의 효과적인 서비스 회복노력을 통해 긍정적인 느낌을 받았을 때 공급자와 고객 간 관계는 이전보다 오히려 강화된다는 것이다. O2O 커머스 과정에서 발생한 문제에 대한 신속한 대응과 같은 절차공정성을 고객이 인지하게 될 때, 고객은 온라인과 오프라인 각각의 채널로부터 제공된 적절한 조치에 대해 긍정적인 감정을 가지게 되고 O2O 커머스 채널에 대한 호감으로 이후 다시 재구매를 하게 되는 것이다.

마지막으로 지각된 공정성과 감정 간 관계에서 O2O 산업유형(식음료업, 숙박업, 운송업)에 따른 조절효과를 검증한 결과, 상호작용공정성에 대해서만 산업유형 간 차이에 따른 조절효과가 유의하였다. 앞서 전체 산업을

대상으로 한 분석 결과에서는 절차적 공정성의 유의도가 가장 높았다. 이는 모든 O2O 산업유형에서 절차적 공정성이 가장 중요하며, 나머지 분배공정성과 상호작용공정성 역시 유의한 영향을 가짐을 보여주는 결과이다. 불만이 있는 고객은 회복절차와 물질적 회복, 그리고 직원의 회복태도 모든 요소에 대한 기대를 가지고 있는 것이다. 하지만, 이 가운데 특히 숙박업의 경우 택시이용과 같은 운송업이나 음식배달주문과 같은 식음료업에 비해 상호작용공정성이 감정에 미치는 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 이 같은 조절효과 검증 결과의 원인은 각 산업에서 취급하는 제품의 관여도(involved)와 관련된 결과인 것으로 해석된다. 특정 자극에 대해 개인이 인지하는 중요성 혹은 상대적 관심정도를 관여도라고 하며, 이러한 관여도는 조절효과 가설에서 언급된 지속성이나 위험성의 수준에 따라 달라진다[Antil, 1984]. 숙박업의 경우 서비스 구매로 인한 결과가 일회적 음식주문이나 교통편 이용보다 상대적으로 더 오랫동안 지속되기 때문에 고객이 생각하는 상대적 효익 역시 더 중요할 가능성이 높다. 이 같은 고관여 제품의 속성상 고객이 서비스 실패로 인해 감수해야할 위험성이 더 높기 때문에 그만큼 고객의 불안감 역시 가중되어 오프라인 직원과의 직접적인 상호작용에 대한 의존도가 더 높을 수 있을 것으로 해석된다[Kwahk and Ji, 2008].

6.2 시사점 및 한계점

본 연구의 실무적, 학술적 시사점은 다음과 같다. 학술적으로 본 연구는 기존 다채널 쇼핑, 특히 O2O 커머스에서의 서비스 실패 및 회복에 관한 연구가 절대적으로 부족한 상황에서 O2O 시장을 대상으로 공정성 관련 연구의 폭을 확대했다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 본 연구는 학술적 차원에서 기존 마케팅 연구에서 오랜 기간 동안 검증해온 지각된 공정성 개념을 새롭게 등장한 O2O 커머스에 적용하여 실증함으로써 기존 단독으로 운영되어왔던 쇼핑채널을 대체할 O2O 채널에서 공정성, 고객감정, 그리고 고객태도 간 관계를 확인했다는 점에 의의가 있다. 즉, O2O 커머스에서 발생한 서비스 실패 상황에서는 기존 온라인 혹은 오프라인 단독 쇼핑채널과 마찬가지로 서비스 운영 및 일선 종업원의 회복활동이 중요하다는 점이 확인되었다. 특히 기존 다채널 쇼핑환경을 대상으로 한

연구에서 강조한 바와 같이 온라인, 모바일, 오프라인 채널 간 회복노력이 고객의 실패심각성을 감소시킬 수 있도록 신속하고도 간소화된 절차를 통해 이루어져야 함을 입증함으로써 O2O 커머스에서는 절차적 공정성의 중요성이 높음을 제시함으로써 기존의 지각된 공정성의 연구를 확대시켰다.

이와 같은 학술적 시사점은 실무적 시사점과 연계하여 O2O 기업의 실행전략으로 발전될 수 있을 것이다. O2O 커머스는 온라인과 오프라인이 연계되었기 때문에 서비스 실패 상황에서 서비스 회복의 방법이 다양하고 효율적으로 이루어질 가능성이 높아지는 반면, 한편으로는 두 개의 채널이 관여하고 있기 때문에 서비스 실패 가능성 역시 높아질 위험성도 공존한다고 볼 수 있다. 따라서 실무적 관점에서 O2O 서비스 공급자는 고객이 온라인과 오프라인 채널이 하나의 채널처럼 거래 처리를 완료할 수 있도록 회복절차를 단축 시키고 동시에 그 과정에 고객이 적극적으로 참여하고 협상할 수 있는 접착채널을 확대시킬 수 있는 방안을 강구해야 한다. 또한 O2O 커머스의 실무자들은 자신의 기업이 취급하는 제품과 서비스의 속성을 파악하여 서비스 실패 상황에서 고객들이 어떠한 방식의 서비스 회복을 바라는 지를 주시할 필요가 있다. 제공되는 제품이나 서비스 관여도를 통해 그 특성을 파악하여 고객이 보상을 원하는지, 해결될 때 절차적으로 공정하게 처리되는 과정 자체나 직원과의 상호작용 방식을 더욱 중요시하는지를 분석해야 함을 제안하였다.

본 연구의 한계점은 첫째, O2O 커머스를 보다 세부적으로 분류하지 못한 점이다. O2O 커머스는 아마존과 같이 기존 온라인 업체가 오프라인으로 채널을 확대한 유형, 국내 이마트 등의 유통업체와 같이 오프라인 매장을 온라인으로 확대한 유형, 네이버, 다음 등의 기존 플랫폼 공급자가 주도하는 유형, 그리고 순수 O2O 커머스 플랫폼(예들 들어 에어비앤비, 배달의민족, 직방 등) 4가지 유형이 있다. 각 유형별로 O2O 서비스 실패에 대한 책임 주체가 다소 달라질 수 있는 등 특징의 차이가 있으므로 향후 연구에서는 이에 대한 보다 세부적인 분류에 기반한 연구가 진행될 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 응답자의 기억에 의존하여 서비스 실패에 관한 응답을 설문으로 진행하였다. 그럼으로써 구체적으로 응답자들이 답한 서비스 실패요소 각각에 대한 고려는 분석에 포함되지 않았다. 그러나 O2O 커머스는 온라인과 오프라인의 통합채널인 만큼 고객의 불

만이 두 채널 가운데 어느 채널에서 발생하는 어느 종류의 불만인지에 따라 지각된 공정성의 영향은 달라질 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 본 연구에서 밝혀진 연구결과를 토대로 채널 간 연계선상에서 발생되는 고객의 불만을 보다 세분화할 필요성이 있다.

References

- [1] Adams, J. S., "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, 1963, pp. 422-436.
- [2] Antil, J. H., "Conceptualization and operationalization of involvement", *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, 1984, pp. 203-209.
- [3] Armour, M. P. and Umbreit, M. S., *The paradox of forgiveness in restorative justice. Handbook of Forgiveness*, New York : Brunner-Routledge, 2005.
- [4] Bambauer-Sachse, S. and Rabeson, L., "Service recovery for moderate and high involvement services", *Journal of Service Marketing*, Vol. 29, No. 5, 2015, pp. 331-343.
- [5] Bergenwall, M., *An overview of emotion theory : Incorporating the concept of emotion into service quality Research*, Swedish School of Economics and Business Administration, 1998.
- [6] Bitner, M. J., "Servicescapes : The impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of marketing*, Vol. 56, No. 2, 1992, pp. 57-71.
- [7] Blodgett, J. G., Hill, D. J., and Tax, S. S., "The effects of distributive, procedural, and interactional Justice on post-complaint behavior", *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 2, 1997, pp. 185-210.
- [8] Broderick, A. and Mueller, R., "A theoretical and empirical exegesis of the consumer involvement construct : the psychology of the food shopper," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7, No. 4, 1999, pp. 97-108.
- [9] Burggaraaff, M. and Urda, B., *Four Digital Enablers*, Boston Consulting Group, 2015.
- [10] Chebat, J. C. and Slusarczyk, W., "How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situation : An empirical study", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 5, 2005, pp. 664-673.
- [11] Chiu, C.-N., Wang, E. T., Fang, Y.-H., and Huang, H.-Y., "Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce : The roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk", *Information Systems Journal*, Vol. 24, No. 1, 2012, pp. 85-114.
- [12] Choi, S.-H. and Park, K. M., "A study on determinants of growth of social commerce : Roles of social media and customer", *Journal of the Korean Operations Research and Management Science Society*, Vol. 38, No. 3, 2013, pp. 71-86.
- [13] Collie, T. A., Sparks, B., and Bradley, G., "Investing in interactional justice : A study of the fair process effect within a hospitality failure context", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 24, No. 4, 2000, pp. 448-472.
- [14] Cronin, Jr. J. J., Brady, M. K., and Hult, G. T. M., "Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments," *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, 2000, pp. 193-218.
- [15] De Ruyter, K. and Wetzels, M., "Customer Equity Considerations in Service Recovery : A Cross-industry Perspective," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 1, 2000, pp.

- 91-108.
- [16] Donovan, R. J. and Rossiter, J. R., "Store atmosphere : An environmental psychology approach," *Journal of Retailing*, Vol. 58, 1982, pp. 34-57.
- [17] Donovan, R. J., Rossiter, J. R., Marcolyn, G., and Nesdale, A., "Store atmosphere and purchase behavior", *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 3, 1994, pp. 283-294.
- [18] Fan, Y.-W., Wu, C.-C., and Wu, W.-T., "The impacts of online retailing service recovery and perceived justice on consumer loyalty", *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 8, No. 3, 2010, pp. 239-249.
- [19] Goodwin, C. and Ross, I., "Consumer responses to service failures : Influences of procedural and interactional fairness perceptions", *Journal of Business Research*, Vol. 25, No. 2, 1992, pp. 149-163.
- [20] Hart, C. W. L., Heskett, J. L., and Sasser, W. E. Jr., "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4, 1990, pp. 148-156.
- [21] Hansen, G., "Experience and emotion in empirical translation research with think-aloud and retrospection", *Meta : journal des traducteurs/Meta : Translators' Journal*, Vol. 50, No. 2, 2005, pp. 511-521.
- [22] Hegtvedt, K. A. and Killian, C., "Fairness and emotions : Reactions to the process and outcomes of negotiations", *Social Forces*, Vol. 78, No. 1, 1999, pp. 269-303.
- [23] Homans, G. C., *Social behavior : Its elementary forms*, New York : Harcourt Brace Jovanovich, 1974.
- [24] Hwang, J., "O2O, to On-Demand Economy beyond commerce," *DigiEcho*, 2015.
- [25] Johnston, R., "Service failure and recovery : Impact attributes and process", *Advance in Service Marketing and Management*, Vol. 4, 1995, pp. 211-228.
- [26] Karatepe, O. M., "Customer complaints and organizational responses : The effects of complaints' perceptions of justice on satisfaction and loyalty", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, No. 1, 2006, pp. 69-90.
- [27] Kim, J. and Park, S., "Pricing behavior on O2O portals : A case study of the accommodations business", *International Telecommunications Policy Review*, Vol. 23, No. 4, 2016, pp. 53-79.
- [28] Koza, K. L. and Dant, R. P., "Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes", *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 3, 2007, pp. 279-296.
- [29] Kwahk, K.-Y. and Si, S., "Examining the moderating effect of involvement in the internet purchase decision process", *Asia Pacific Journal of Information Systems*, Vol. 18, No. 2, 2008, pp. 15-40.
- [30] Kwon, Y., Park, J. S., Yi, H. G., and Kim, S. Y., "An empirical study on the effect of perceived justice to service recovery satisfaction", *Journal of Korea Service Management Society*, Vol. 9, No. 3, 2008, pp. 1-24.
- [31] Kwon, Y. J., "Put O2O on customer services", *Computer World*, April 01, 2016.
- [32] Larsen, R. J., Diener, E., and Emmons, R. A., "Affect intensity and reactions to daily life events", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 4, 1986, pp. 803-814.
- [33] Lee, J., "The effects of service justice on customer's emotional response, purchase intention and switching intention in restaurant", *Journal of Tourism and Leisure Research*, Vol. 21, No. 3, 2009, pp. 87-108.

- [34] Lee, J., "The trend of O2O commerce based on IoT", *Institute of Information and Communications Technology Planning and Evaluation*, 2017.
- [35] Lee, M. and Cunningham, L. F., "A cost/benefit approach to understanding service loyalty", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 2, 2001, pp. 113-130.
- [36] Lind, E. A. and Tyler, T. R., *The social psychology of procedural justice*, New York : The Plenum Press, 1988.
- [37] MacKinnon, N. J., *Symbolic interactionism as affect control*, Albany, NY : State University of New York Press, 1994.
- [38] Machleit, K. A. and Mantel, S. P., "Emotional response and shopping satisfaction : Moderating effects of shopper attributions", *Journal of Business Research*, Vol. 54, 2001, pp. 97-106.
- [39] Mano, H. and Oliver, R. L., "Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience : Evaluation, feeling, and satisfaction", *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 3, 1993, pp. 451-466.
- [40] Mattila, A. S., "The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 7, 2001, pp. 583-596.
- [41] Maxham III, J. G. "Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 54, No. 1, 2001, pp. 11-24.
- [42] Maxham III, J. G. and Netemeyer, R. G., "Modeling customer perceptions of complaint handling over time : the effects of perceived justice on satisfaction and intent", *Journal of Retailing*, Vol. 78, No. 4, 2002, pp. 239-252.
- [43] Mehrabian, A. and Russell, J. A., *An approach to environmental psychology*, Cambridge, MA : MIT Press, 1974.
- [44] Menon, K. and Dubé, L., "Ensuring greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions", *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 3, 2000, pp. 285-307.
- [45] Oliver, R. L., *Satisfaction : A behavioral perspective on the consumer*, New York : McGraw-Hill, 1997.
- [46] Palmer, A., Beggs, R., and Keown-McMullan, C., "Equity and revisit intent", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, 2002, pp. 513-528.
- [47] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, 1985, pp. 41-50.
- [48] Pervin, L. A. and John, O. P., *Handbook of personality : Theory and research*, Amsterdam : Elsevier, 1999.
- [49] Piercy, N. and Archer-Brown, C., "Online service failure and propensity to suspend offline consumption", *Service Industries Journal*, Vol. 34, No. 8, 2014, pp. 659-676.
- [50] Platum, *Report of 2017 Annual domestic start-up investment trend*, Platum Inc., 2018.
- [51] Quester, P. and Lim, A. L., "Product involvement/brand loyalty : Is there a link?," *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 12, No. 1, 2003, pp. 22-36.
- [52] Rampell, A. "Why Online2Offline commerce is a trillion dollar opportunity", *Techcruch*, 2010.
- [53] Reis, J., Amorim, M., and Melão, N., "Multichannel service failure and recovery in a O2O era : A qualitative multi-method research in the banking services industry", *International Journal of Production Economics*, In Press.

- [54] Roschk, H. and Gelbrich, K., "Identifying appropriate compensation types for service failures : A meta-analytic and experimental analysis", *Journal of Service Research*, Vol. 17, No. 2, 2014, pp. 195-211.
- [55] Scher, S. J. and Heise, D. R., "Affect and the perception of injustice", *Advances in Group Processes*, Vol. 10, 1993, pp. 223-252.
- [56] Sherman, E., Mathur, A., and Smith, R. B., "Store environment and consumer purchase behavior : Mediating role of consumer emotions", *Psychology and Marketing*, Vol. 14, No. 4, 1997, pp. 361-378.
- [57] Smith, A. K. and Bolton, R. N., "The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 1, 2002, pp. 5-23.
- [58] Smith, K., Bolton, N., and Wagner, J., "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, 1999, pp. 356-372.
- [59] Smith, A. K., Ruth, B. N., and Wagner, J., "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 3, 1999, pp. 356-372.
- [60] Son, Y., "Customer satisfaction in name only corrodes the business", *Platum*, 2018.
- [61] Sousa, R. and Amorim, M., "A framework for the design of multichannel services", *Project for the Foundation for Science and Technology*, under grant number PTDC/GES/68139/2006, 2009.
- [62] Sparks, B. A. and McColl-Kennedy, J. R., "Justice strategy options for increased customer satisfaction in a service recovery setting", *Journal of Business Research*, Vol. 54, No. 3, 2001, pp. 209-218.
- [63] Turley, L. W. and Fugate, D. L., "The multidimensional nature of service facilities", *Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No. 3, 1992, pp. 37-45.
- [64] Wallace, D. W., Giese, J. L., and Johnson, J. L., "Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies", *Journal of Retailing*, Vol. 80, No. 4, 2004, pp. 249-263.
- [65] Weiner, B., "An attributional theory of achievement motivation and emotion", *Psychological Review*, Vol. 92, No. 4, 1985, pp. 548-573.
- [66] Weiss, H. M., Suckow, K., and Cropanzano, R., "Effects of justice conditions on discrete emotions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 5, 1999, pp. 786-794.
- [67] Westbrook, A. and Oliver, L., "The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction", *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, 1991, pp. 84-91.
- [68] Wirtz, J. and Mattila, A. S., "Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 2, 2004, pp. 150-166.
- [69] Yoo, C. J., Park, J. H., and MacInnis, D. J., "Effects of store characteristics and in-store emotional experience on store attitude", *Journal of Business Research*, Vol. 42, No. 3, 1998, pp. 253-263.
- [70] Zajonc, R. B., "Emotion and facial efferece : A theory reclaimed", *Science*, Vol. 228, No. 4695, 1985, pp. 15-21.
- [71] Zuckerman, M., *Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking*, New York : Cambridge University Press, 1994.

〈Appendix〉 Questionnaire

Variable	Measurement items	reference
distributive justice	<ul style="list-style-type: none"> • I received more discount from O2O service provider than expected. • Overall, the offer of O2O employees was fair. • Considering the situation, I felt that the O2O service provider offered the proper compensation. • I got the rewards(ex. refunds, coupons, etc.) that I deserved. 	Blodgett et al.(1997) Smith et al.(1999)
interactional justice	<ul style="list-style-type: none"> • O2O employees were courteous to me. • Communication between employees and me was appropriate. • O2O employees made the proper efforts to resolve my problems. • O2O employees were interested in trying to be fair. • O2O employees showed concern for my problem. 	Smith et al.(1999) Karatepe(2006)
procedural justice	<ul style="list-style-type: none"> • My complaint was handled in a timely manner. • My complaint was resolved as quickly as it should be. • The procedure for resolving a problem was easy and simple. • Both online and offline employees put the proper efforts into handling my complaint according to my needs. 	Blodgett et al.(1997) Karatepe(2006)
emotion	<ul style="list-style-type: none"> • stimulated/relaxed • excited/calm • aroused/unaroused • jittery/dull 	Mehrabian and Russe ll (1974)
recovery satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> • Taking everything into consideration, I am satisfied with the service that I received. • I am satisfied with the manner in which the service failure was resolved. • Compared to what I expected, the response of O2O provider for the service failure was better. • I have a positive attitude toward this O2O provider. 	Maxham III and Netemeyer (2002)
repurchase intention	<ul style="list-style-type: none"> • I consider this O2O provider as my first choice compared to other providers. • I will strongly intend to purchase the service of this O2O provider again. 	Mattila(2001)

■ 저자소개



문 윤 지

이화여자대학교에서 경영학석사와 경영학박사를 취득하였으며, Florida State University의 연구교수로 근무하였다. 현재 부산가톨릭대학교 경영정보학과 부교수로 재직 중이며, 주요 연구관심 분야는 정보시스템 전략, 지식경영, 경영혁신과 정보기술, 모바일뱅킹, 온라인 영역에서의 서비스품질 등이며, Information & Management, Service Industries Journal, International Journal of Hospitality Management 등 국내외 학술지에 주요 연구결과를 발표하였다.