

서비스실패상황에서 서비스제공자의 진정성과 고객발언의 관계에 관한 연구

김상희
전남대학교 경영대학 교수

The Study on the Relationship between Service Provider's Authenticity and Customer Voice in Service Failure Situation

Sang Hee Kim

Professor, College of Business Administration, Chonnam National University

요약 본 연구는 고객의 기대에 미치지 못하는 서비스실패상황에서 서비스제공자가 고객에게 보이는 진정성이 고객의 건설적 발언을 증가시키고 파괴적 발언을 감소시키며, 또한 건설적 발언은 관계유지의도를 증가시키지만 파괴적 발언은 관계유지의도를 감소시킨다는 것을 제시하고자 한다. 일반소비자를 대상으로 실패경험을 환기시켜 설문조사를 실시하였고 216부가 최종적 분석에 사용되었다. 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석을 이용하였으며 구조방정식 모형을 통해 가설을 검증하였다. 연구결과, 실패상황에서 서비스제공자의 진정성은 고객의 건설적 발언에 유의한 정(+)영향을 미치는 것으로 나타났고, 파괴적 발언에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또한 발언과 관계유지의도의 관계에서 건설적 발언은 관계유지의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 파괴적 발언은 관계유지의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구는 실패상황에서 고객의 긍정적 발언을 높이기 위한 요소뿐만 아니라 고객발언의 중요성을 제시하고 있으며 이를 통해 고객발언에 관심을 가질 수 있는 계기를 제공하고 있다.

주제어 : 진정성, 고객발언, 건설적 발언, 파괴적 발언, 관계유지의도

Abstract This study examines the relationship between service provider's authenticity, customer voice, and customer behavior in failure situation. This study employed questionnaire survey and collected 216 data. The structural equation modeling (SEM) method is used to test the hypotheses of the study. As a result, the service provider's authenticity has a significant positive effect on the constructive voice of the customer and a negative effect on the destructive voice in the failure situation. In addition, constructive voice had a significant positive effect on relationship retention intentions and destructive voice had no significant effect on relationship retention intentions. This study suggests the importance of customer voice as well as the factors to increase customer positive voice in the failure situation and provides an opportunity to be interested in customer voice.

Key Words : Authenticity, Customer voice, Constructive voice, Destructive voice, Relationship retention intentions

1. 서론

소비자 행동 관점에서 고객의 발언은 매우 중요하다. 고객관점에서 기업이 가진 문제의 해결책을 제시하고

더 나은 절차나 실행방식에 대한 개선책을 제시해 주는 것은 고객이라는 가장 중요한 정보의 원천으로부터 그들의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 아이디어를 얻는 것

*Corresponding Author : Sang Hee Kim(ksh2851@jnu.ac.kr)

이다. 특히 실패상황에서 이러한 고객발언의 중요성은 더 크다고 할 수 있다. 비록 실패를 경험했음에도 불구하고 업무수행방식에 대한 의견 및 아이디어, 업무관련 정책, 프로그램, 절차에 대한 개선책 및 해결책의 제시, 그리고 변화를 위한 제안 등은 고객의 이익뿐만 아니라 기업의 이익을 위한 고객의 노력이라 할 수 있다[1]. 발언은 불만족에 대한 도피가 아닌 협력적 동기에서 이루어지며 이로 인해 고객발언은 기업에 대한 친사회적 동기가 내포되어 있음을 의미한다. 이는 기업에 있어 실패회복을 위한 단순한 대처에서 벗어나 더 나은 변화를 시도할 수 있는 계기가 될 수 있다.

따라서 서비스실패상황에서 고객으로 하여금 공격적이고 파괴적인 발언이 아닌 건설적이며 배려적인 발언을 하도록 하는 것은 기업관점에서 매우 중요하다. 본 연구는 이러한 요소로 진정성을 제시하고자 한다. 진정성에 관한 연구들은 대인관계에서의 상호작용과정을 통해 상호간 진정성을 인식할 수 있다고 언급하고 있다. 다시 말해 개인들은 서로간의 커뮤니케이션을 통해 가식인지 혹은 진심인지에 대한 인식이 가능하다는 것이다. 관계구성개념으로서의 진정성은 관계속에서 가치를 경험하는 것을 중요한 것으로 간주한다. 서비스산업에 있어 품질은 서비스제공자와 고객이 상호간 경험을 주고받는 과정을 통해 이루어진다. 따라서 고객의 지각된 서비스품질은 서비스제공자와 고객간의 상호작용을 통해 이루어지는 결과물이라 할 수 있다. 이러한 과정에서 서비스종업원의 진정성은 고객이 서비스를 평가하는데 있어 매우 중요하다. 진정성은 대인관계에서 주요한 요소로 인식되어 왔고 진정성이 높을수록 관계만족뿐만 아니라[2] 친밀한 관계를 형성할 가능성이 높다[2,3]. 이는 서비스종업원의 진정성이 높을수록 고객과 서비스종업원의 관계만족도가 높아지고 고객과의 친밀도도 높아진다는 것을 의미한다. 반면 진정성의 수준이 낮아지면 자기초점이 강화되고 이는 상대방과의 상호작용에 초점을 덜 두게 된다. 결국 원만한 상호작용을 방해하게 되고 관계의 질은 감소하게 된다. 서비스접점에서 고객과 서비스종업원이 상호작용하는 동안 서비스종업원의 진정성 수준이 낮을 경우 고객의 지각된 고객지향성은 낮아지고 이는 원만한 상호작용으로 이어지지 못할 가능성이 높다.

실패상황에서 서비스종업원이 보이는 진정성은 고객으로 하여금 존중받고 보호받고 있다는 인식을 높이고 서비스종업원을 신뢰하게 만들어 비난이나 이기적인 불평

보다 건설적인 발언을 할 가능성을 높인다. 이는 진정성이 기업에 있어 차별적 요소로 작용할 수 있음을 의미한다[4]. 오늘날 경제는 경험경제로 이동하고 있으며 이러한 상황에서 진정성은 매우 중요한 요소이다[5]. 특히 실패가 발생한 상황에서 기업관점의 방어가 아닌 고객에 대한 진정한 이해가 기반 될 때 고객은 그것을 기업과 종업원의 진정한 노력으로 인식하며 이는 고객의 마음을 움직여 긍정적 방향으로 나아가게 하는 원동력이 된다. 실패상황에서 매뉴얼에 따른 기계적인 회복은 더 이상 고객의 마음을 움직이지 못한다. 반면 진정성은 고객과의 공감적 파동(sym pathetic vibration)을 일으키며 비로소 고객은 자신의 시간과 노력을 투입해 기업에게 이로운 방향으로 행동하게 된다. 이는 기업에 있어 쉽게 모방하기 힘든 경쟁우위의 원천이 된다[6].

본 연구는 실패상황에서 고객의 발언에 대해 검토하고자 하며 이러한 발언에 영향을 미치는 요소로 서비스제공자의 진정성을 제시하고자 한다. 또한 고객발언이 관계유지의도에 미치는 영향을 살펴보고 어떠한 발언 유형이 관계유지의도를 높일 수 있는지를 검토하고자 한다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 실패상황에서 서비스제공자의 진정성과 고객발언의 관계에 대해 살펴보고자 한다. 이를 통해 실패상황에서 고객발언을 유발시킬 수 있는 서비스제공자의 역할중요성에 대해 제시하고자 한다. 둘째, 고객발언과 관계유지의도의 관계에 대해 제시하고자 한다. 본 연구는 고객의 발언을 건설적인 발언과 파괴적인 발언으로 구분하고 건설적 발언은 관계유지의도를 높이지만 파괴적 발언을 관계유지의도를 감소시킬 것으로 제안한다. 이를 통해 어떤 유형의 발언이 기업과의 지속적 관계유지의도를 높일 수 있는지를 검토하고자 한다. 셋째, 진정성, 고객발언, 그리고 관계유지의도의 관계를 살펴봄으로써 실패상황에서 서비스제공자의 행위, 고객의 행위, 그리고 차후의 고객-기업관계에 대해 제시함으로써 관계마케팅 전략에 있어서의 이론적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 고객발언

발언은 더 나은 조직으로 나아가도록 개선지향적 정보를 제공하는 것[7], 좋지 못한 상황에 대한 도피가 아

닌 그것을 변화시키고자 하는 시도[8], 긍정적 변화를 위한 표현, 제안, 그리고 권유라 정의한다[9-12]. 발언은 조직이 가진 문제를 수정하도록 하고, 절차나 실행 방식에 대한 개선을 제시하므로 조직성과에 긍정적 영향을 미친다[9,10,13,14]. 조직연구에서 발언은 조직구성원 혹은 조직의 상황을 개선하기 위해 개선책을 제시하거나 기존에 존재한 문제에 대한 해결책을 제시하는 일련의 행동이라 보았다. 따라서 조직구성원의 건설적 발언을 촉진하고자 하는 일련의 연구들이 진행되어져 왔다.

발언에 관한 기존의 선행연구들은 주로 발언이 가지고 있는 긍정적 측면을 제시하였다. 그러나 최근 연구들은 발언이 가지는 내용이나 기능을 중심으로 긍정적 발언뿐만이 아니라 부정적인 발언에 대해서도 언급하고 있다. 따라서 최근의 발언 연구들은 발언은 개선을 위한 건설적인 것, 그리고 비판이나 비난을 포함하는 부정적인 것 모두를 포함하는 개념으로 제시하고 있다 [1]. 즉 건설적 배려적 발언도 있지만 파괴적이며 방어적 발언도 모두 발언이라고 할 수 있다. 발언이 가지는 이러한 개념적 측면에 부합하여 최근 발언의 유형에 대한 연구들은 발언을 긍정적 발언과 부정적 발언으로 구분하여 제시하고 있다. 긍정적 발언으로는 주로 건설적이며 배려적 발언을 제시하고 있고 부정적 발언으로는 파괴적이며 공격적 발언을 제시하고 있다[10,15]. 건설적 배려적 발언은 구성원이 자신과 조직 모두를 위한 해결책을 찾으려는 노력의 일종으로 개선의 촉진, 기능적 변화를 위한 정보, 아이디어, 의견의 제시, 그리고 효과적 운영절차에 대한 개선과 관련된다. 반면 파괴적 공격적 발언은 구성원이 자신의 이익만을 추구하기 위한 방향으로 문제를 해결하고자 하며 기업의 정책, 실행, 절차에 대하여 불평하고 매도하며 비판하고 비난하는 것과 관련된다.

소비자 행동과 관련하여 실패상황에서 고객의 발언은 건설적이며 배려적 발언이 이루어질 수 있지만 파괴적이며 공격적인 발언 또한 이루어질 수 있다. 실패를 경험한 고객은 실패에 대한 해결책 모색, 문제해결 및 개선을 위한 다양한 아이디어, 의견, 제안 등을 기업에 제공할 수도 있지만 기업의 실행방식, 정책이나 절차를 비난하거나 매도할 수 있다. 그렇다면 실패상황에서 고객으로 하여금 건설적이며 배려적 발언을 촉진시키면서 파괴적이며 공격적 발언을 감소시킬 수 있는 요소가

무엇인가? 실패상황에도 불구하고 고객이 자신의 이익과 기업의 이익을 모두 고려하여 긍정적 발언을 촉진시킬 수 있다면 이는 고객실패시 기업 대응에 있어 보다 진보된 전략적 방안에 대한 제시라 할 수 있다. 이는 비록 고객이 실패를 경험했음에도 불구하고 이탈하거나 비난하지 않고 문제에 대한 해결책과 새로운 아이디어를 제시하고 이를 통해 지속적 관계를 유지하고자 하는 것으로 이는 치열한 경쟁속에서 기업이 가질 수 있는 최고의 경쟁력이 될 수 있기 때문이다. 그렇다면 이러한 것을 가능하게 하는 요소는 무엇인가? 본 연구는 이러한 요소로 진정성을 제시하고자 한다.

2.2 진정성

진정성은 거짓과 가짜가 아닌 내적인 경험과 일치하는 방향으로 자신을 표현하는 것이며 가치이나 허위와 달리 외재적 규범이 아닌 내적 판단의 원리에 의해 이루어진다 [16,17]. 사회적 맥락속에서 개인은 다양한 역할을 요구 받는 상황에 처하게 되는데 이러한 상황에도 불구하고 진정성은 개인을 안정적이며 통합적으로 유지하는데 효과적이다[18]. 진정성은 진정한 삶의 요소와 유사하며 내적 경험, 그 경험에 대한 지각, 정서, 행동 표현간의 상호관계를 강조한다[19]. 진정성은 자기에 대한 이해, 그리고 자아에 대한 고찰과 개선 과정이며, 타인의 요구에 의해서가 아니라 자신의 자율적 주체에 의해 이를 표현하는 것이다. 따라서 진정성은 건강한 상호작용적 관계에 있어 핵심요소이며 외부적 보상에 의해서가 아니라 스스로의 확신에 의해 동기가 부여되고 심리적 안정으로 이어진다 [20].

서비스산업에서 진정성은 실패 및 회복상황에 있어 매우 중요하다. 진정성관련 연구들은 진정성은 특히 좋지 못한 상황에서 더 중요한데, 이러한 이유는 상대에 대한 진정성의 인식정도는 그에 대한 신뢰의 정도를 결정하며 이는 더 많은 말을 할 것인지 아닌지에 대한 여부를 결정하기 때문이다[21,22]. 상담심리학에서 진정성은 상담자와 내담자의 상호존중, 신뢰, 호감 등의 긍정적 유대형성을 가능하게 하고 이는 작업동맹(working alliance)으로 이어져 상호간 원활한 정보의 교환이 가능하다고 제시하고 있다[2,3,22]. 이로 인해 상담심리학에서 상담자의 진정성에 대한 연구는 매우 중요한 위치를 차지한다. 마찬가지로 고객이 서비스실패를 경험한 후 기업의 회복과정에서 서비스종업원의 진정성은 고객과 종업원의 상호

존중, 신뢰를 형성하게 하고 상호간 원활한 커뮤니케이션을 가능하게 하며 이는 실패에 대한 비난보다 더 긍정적인 정보를 얻을 수 있도록 해준다. 고객에 있어 실패는 원하는 목표를 달성하지 못한 것 이상의 심리적 좌절을 경험하는 것이다. 이러한 상황에서 종업원이 보이는 비진정성은 고객의 분노를 가져오며 이는 파괴적 발언을 할 가능성을 높인다. 그러나 실패상황에서 서비스종업원이 진심으로 고객의 실패를 이해하고 진심을 다해 노력할 경우 이는 문제를 함께 해결하고자 한다는 작업동맹으로 이어지고 이러한 과정에서 고객은 기업을 위한 아이디어, 문제해결안을 제시할 가능성이 높아지게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1-1 실패상황에서 고객에 대한 서비스종업원의 진정성은 고객의 건설적 발언에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 실패상황에서 고객에 대한 서비스종업원의 진정성은 고객의 파괴적 발언에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 고객발언과 관계유지의도

실패상황에서 고객이 어떤 말을 하는가 하는 것은 차후 기업과의 관계유지의도를 예측할 수 있다는 측면에서 매우 중요하다. 건설적 발언은 기업정책에 대한 아이디어, 개선된 절차 및 방식, 문제해결책 등에 대해 자발적으로 조직에 제공하는 것이며 이는 조직에 대한 관심도와 긍정적 태도를 반영하고 있다[23]. 조직에 대한 건설적 발언 행위는 그 조직에 대한 더 높은 몰입을 반영하며 이는 차후 조직에 대한 긍정적 행위로 이어진다[24,25]. 또한 건설적 발언은 조직에서 요구하지 않은 노력을 투입하는 것이며 이는 미래 조직성과를 통한 합당한 보상을 기대하게 된다. 이러한 기대는 실패에도 불구하고 기업에 남아 더 몰입하고 더 긍정적으로 행동하며 관계를 지속적으로 유지하고자 하는 의도를 증대시킨다[26,27]. 긍정적 발언은 기업에 대한 관심을 높이고, 자부심, 업무에 대한 이해를 높여 이탈하지 않고 조직에 남을 가능성을 높이게 된다[10]. 마찬가지로 고객의 건설적 발언은 기업에 대한 관심을 반영하며, 기업에 대한 몰입, 이해를 높일 수 있다. 또한 자신의 시간과 노력의 투입에 따른 보상을 기대하며 이로 인해 이탈하지 않고 관계를 유지할 가능성이 높다.

반면 파괴적 발언은 이탈의 가능성을 높여 또 다른 대안으로 전환할 가능성이 높고 관계유지의도가 낮다[28,29]. 파괴적 발언은 기업이 현재 행하고 있는 정책이나 목표에 대한 비난과 비판이며 이 이면에는 기업의 개선 가능성에 대한 낮은 기대감이 형성된다. 따라서 발언을 통한 보상의 가능성은 낮으며 이로 인해 더 머물 필요성이 감소한다. 건설적 발언이 고객 자신과 기업의 이익 모두를 고려하는 것이라며 파괴적 발언은 기업처벌의 관점이 높다. 즉 기업이 의무를 다하지 못해 실패를 가져온 것이며 이를 비난과 비판을 통해 표현하고 더 이상 관계를 유지하지 않음으로써 처벌하고자 한다. 그러므로 실패상황에서 부정적 발언은 개인의 심리적 상태가 매우 부정적임을 의미하며 이는 부정적 행동으로 이어질 가능성이 높다[28,30,31]. 또한 기업에 대해 더 이상 새로운 자원의 지원이 어렵다고 인식할 경우 다른 대안으로 스위칭 할 가능성이 높다[28,29]. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 2-1 실패상황에서 고객의 건설적 발언은 관계유지의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 실패상황에서 고객의 파괴적 발언은 관계유지의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구 설계

3.1 조사대상 및 자료수집 방법

앞에서 제시한 가설검증을 위해 선행연구를 검토하였으며 이를 바탕으로 설문지를 작성하였다. 설문은 일반소비자를 대상으로 이루어졌으며 응답자들에게 가장 최근에 서비스실패를 경험한 상황을 5분정도 회상하도록 하였다. 서비스실패상황은 고객의 기대에 미치지 못한 서비스를 제공받은 상황으로 제시하였다. 서비스실패상황을 환기시키기 위해 실패발생시점과 상황을 간략하게 기록해 줄 것을 요청하였다.

총 284부가 회수되었으며 이중 실패를 경험시점이 한 달이 넘는 62부와 불성실한 응답 6부를 제외한 216부가 연구를 위해 이용되었다. 주요 인구 통계적인 특징은 남성이 101명으로 46.8%, 여성이 115명으로 53.2%를 차지하였다. 연령은 20대가 62명으로 28.7%, 30대가 64명으로 29.6%, 40대가 58명으로 26.9%, 50대 이상이 32명으로 14.8%를 차지하였다. 한 달 소표 횟수는 1회가

53명으로 24.5%, 2-3회가 143명으로 66.2%, 4회 이상이 20명으로 9.3%를 차지하였다.

3.2 주요 변수의 측정

고객의 지각된 진정성은 Price, Arnould, and Deibler(1995)와 Price, Arnould, and Tierney(1995)의 연구를 토대로 4개 문항에 대해 7점 리커트형 척도로 측정하였다[32,33]. 고객발언은 Maynes and Podsakoff (2014)의 연구를 토대로 건설적 발언 5개 문항, 파괴적 발언 4개 문항에 대해 7점 리커트형 척도로 측정하였다 [10]. 관계유지의도는 유애리와 김상희(2016), Garbarino and Johnson(1999)의 연구를 토대로 3문항에 대해 7점 척도로 측정하였다[34,35].

4. 연구가설 검증

4.1 신뢰성 및 타당성 검증

각 연구단위들의 측정문항들에 대한 내적 일관성의 검증은 Cronbach's α 값으로 하였다. 요인분석 방법은 주성분분석법(principle components analysis)으로 하였고 직교회전(varimax) 방식으로 하였다. 고유치가 1이상인 요인만을 선택하였으며 요인적재량(factor

loading)이 0.5이상이면 유의한 것으로 간주하였다. 그 결과 4가지 변수를 측정했던 문항들이 4개의 요인들로 적재되었으며 전체 분산의 약 65%를 설명하고 있어 개념타당성이 확보되었다. 다음은 확인적 요인분석을 실시하여 탐색적 요인분석을 거친 측정항목에 대하여 집중타당성과 판별타당성을 검증하고자 하였다. 적합도 지표들은 $\chi^2(df=113)=248.605$, $p=.000$, $GFI=.913$, $AGFI=.906$, $NFI=.906$, $RMR=.052$ 로 나타나 전반적으로 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 구성개념 신뢰도가 모두 0.7이상, 평균분산 추출값은 모두 0.5이상을 상회하였다. 또한 모수 추정치의 t값에 있어 모든 항목이 2보다 큰 값을 나타내어 측정모델에 대한 수렴타당도가 있는 것으로 판단되었다. 이러한 결과는 Table 1과 같다. 판별타당성 검증은 상관관계 행렬을 통해 95% 신뢰구간 상관관계±(2×표준오차)로 계산하여 그 값이 “1”을 포함하지 않으면 판별타당성이 있는 것으로 판단하는 검증방법을 사용하였다[36]. 전체 변수를 검증한 결과 “1”을 포함하고 있지 않아 판별타당성이 있는 것으로 판단되었다. 상관관계행렬은 Table 2와 같다.

Table 1. Results of Reliability and Validity Test

	exploratory factor analysis			confirmatory factor analysis		
	factor loading	eigen value	%of variance	estimate	S.E	t-value
Authenticity (Cronbach's $\alpha=.719$, Construct reliability=.741, AVE ^a =.629)						
-The service of the service provider felt authentic.	.752	2.405	15.03	1.000	-	-
-The service provider felt really sincere	.719			.948	.049	19.52
-The service provider provided a service that revealed his personal inside.	.725			.965	.046	20.84
-The service of the service provider felt human	.698			.933	.053	17.66
Constructive Voice (Cronbach's $\alpha=.736$, Construct reliability=.747, AVE=.635)						
-Suggestions to improve work practices or procedures	.798	3.090	19.31	1.000	-	-
-Suggestions about how to do things in new or more effective ways at work	.746			.907	.047	19.21
-Proposes new ideas about how to work	.757			1.075	.058	18.42
-Speak up about the problem until it reaches a consensus	.738			.924	.046	20.15
-Advice on how to fix the problem	.715			1.021	.059	17.29
Destructive Voice (Cronbach's $\alpha=.716$, Construct reliability=.786, AVE=.617)						
-Criticisms about work procedures or methods	.792	2.845	17.78	1.000	-	-
-Critical comments regarding how things are done	.767			1.082	.056	19.36
-Criticism of policy	.771			.963	.055	17.51
-Criticism of the goals pursued	.736			.938	.052	18.16
Relationship Retention intentions (Cronbach's $\alpha=.773$, Construct reliability=.828, AVE=.722)						
-I am willing to maintain a relationship with this store in the future.	.751	1.933	12.08	1.000	-	-
-I am willing to visit this store in the future.	.704			1.082	.059	18.33
-I am willing to purchase products at this store in the future.	.658			.939	.055	16.94

(주) ^a : Average Variance Extracted

Table 2. Correlation Matrix

classification	authenticity	constructive voice	destructive voice	relationship retention intentions
authenticity	1			
constructive voice	.69** (0.08)	1		
destructive voice	-.62** (0.07)	-.13 (0.08)	1	
relationship retention intentions	.49** (0.07)	.53** (0.06)	.11 (0.07)	1

(주) ()안의 값은 표준오차, **: p < .01 * : p < .05

4.2 가설의 검증

본 연구에서 설정한 연구 모형의 적합도를 분석한 결과 $\chi^2(df=114)=250.821$, $p=.000$, $GFI=.907$, $AGFI=.898$, $NFI=.901$, $RMR=.055$ 로 나타나 대체로 연구모형이 적합한 것으로 나타났다. 가설에 대한 구체적인 검증결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, H1-1은 실패상황에서 서비스종업원에 대한 고객의 지각된 진정성과 건설적 발언의 관계에 관한 것으로 고객의 지각된 진정성은 건설적 발언(경로계수 =.691, $t=13.015$, $p<.01$)에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1-1은 지지되는 것으로 나타났다.

둘째, H1-2는 실패상황에서 서비스종업원에 대한 고객의 지각된 진정성과 파괴적 발언의 관계에 관한 것으로 고객의 지각된 진정성은 파괴적 발언(경로계수 =-.614, $t=-12.793$, $p<.01$)에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1-2는 지지되는 것으로 나타났다.

셋째, H2-1은 고객의 건설적 발언과 관계유지의도의 관계에 관한 것으로 건설적 발언은 관계유지의도(경로계수=.587, $t=11.524$, $p<.01$)에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H2-1은 지지되는 것으로 나타났다.

넷째, H2-2는 고객의 파괴적 발언과 관계유지의도의 관계에 관한 것으로 파괴적 발언은 관계유지의도(경로계수=.105, $t=1.694$, ns)에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 H2-2는 지지되지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 Table 3. 에 제시하였다.

Table 3. Result of Hypothesis Test

	Hypothesis	path coefficient	t-value
H1-1	authenticity → constructive voice	.691**	13.015
H1-2	authenticity → destructive voice	-.614**	-12.793
H2-1	constructive voice → relationship retention intentions	.587**	11.524
H2-2	destructive voice → relationship retention intentions	.105	1.694

** : p < .01 * : p < .05

5. 요약 및 결론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

5.1.1 연구결과의 요약 및 토의

본 연구는 실패상황에서 서비스종업원에 대한 고객의 지각된 진정성과 건설적, 파괴적 발언, 그리고 관계 유지의도의 관계를 검토하였으며 연구결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 실패상황에서 서비스종업원에 대한 고객의 지각된 진정성은 건설적 발언을 증가시키고 파괴적 발언을 감소시키는 것으로 나타났다. 지각된 진정성은 상대에 대한 신뢰를 높이고 이는 상호간 정보의 원활한 소통을 가능하게 한다. 따라서 비록 실패상황일지라도 서비스종업원이 고객에게 보이는 진정성은 종업원을 신뢰하게 만들며 이로 인해 좋지 못한 상황에서조차도 비난하거나 비판하기 보다는 긍정적 정보와 문제의 효율적 처리방법 등을 제안하게 된다. 즉 현재 당면한 문제에 대해 서비스종업원이 고객에게 보이는 진심은 작업동맹으로 이어지고 이는 미래의 성공적 변화를 위한 조언 및 제언을 해 줄 가능성은 높은 반면 비난이나 악의적 발언은 삼가게 된다.

둘째, 고객의 건설적 발언은 관계유지의도를 높이는 것으로 나타났다. 실패상황임에도 불구하고 고객이 문제해결을 위한 아이디어 및 의견 제시 등의 건설적 발언을 할 경우 관계유지의도가 높아지는 것으로 나타났다. 건설적 발언은 고객의 자발적인 긍정적인 발언이며 이는 기업에 대한 고객의 관심과 몰입의 정도를 반영한다. 기업이 현재 비록 실패를 유발시켰음에도 불구하고 건설적 발언을 한다는 것은 고객이 자신의 시간과 노력을 투입하는 것이며 미래 이에 대한 변화를 희망하는 것이라 할 수 있다. 이러한 변화는 고객에게 일종의 보상이며 따라서 고객은 관계를 유지함으로써 이러한 보

상을 얻으려 할 것이다.

셋째, 고객의 파괴적 발언은 관계유지의도에 어떠한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가설과는 상이한 결과로 정책 및 목표, 업무처리 방식 등에 대한 비판적 말과 비난은 고객의 관계유지의도를 감소시킬 것으로 기대할 수 있으나 연구결과 고객이 비록 공격적이며 파괴적 발언을 함에도 불구하고 관계유지의도 감소에는 어떠한 영향도 미치지 않는다는 것으로 나타났다. 그렇다면 고객이 파괴적 발언을 했음에도 불구하고 관계유지의도가 감소하지 않는 이유는 무엇인가? 이에 대한 해석은 고객침묵에서 찾을 수 있다. 침묵연구들은 침묵을 철저히 행동의 전조로 보고 부정적 행동을 할 가능성이 높다고 제시하였다[37]. 특히 현재 상황에 대한 개선이나 변화를 기대하지 않는 침묵은 비협력적 행동을 할 가능성이 높고 조직에 있어서는 이탈 의도를 높인다고 하였다[31]. 그러나 침묵이 아닌 발언을 선택한다는 것은 그것이 비록 파괴적 발언일지라도 개선을 바라는 것이며 이를 위해 시간과 노력을 투입하는 것이다. 따라서 실패상황에서 고객의 파괴적 발언은 관계유지의도를 감소시키지 않는다는 것으로 추론할 수 있다. 즉 실패상황에서 침묵이 아닌 발언은 비록 실패를 경험했다하더라도 관계를 완전히 망치게 하지 않는다는 것을 의미한다.

5.1.2 연구의 시사점

본 연구결과는 마케팅관점에서 다음과 같은 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 본 연구는 실패상황에서 고객의 발언에 대해 중점적으로 살펴봄으로써 실패상황에서 고객이 행하는 언어적 메시지에 대한 이해의 폭을 넓히고 있다. 실패상황에서 고객은 불평뿐만 아니라 건설적이며 배려적 발언, 혹은 정책 및 목표에 대한 비판의 발언도 한다. 이는 기존의 소비자행동 연구에서 고객의 불평에 국한된 언어적 메시지에 대한 연구 범위를 넓히고 있으며 이에 대해 관심을 가질 수 있는 계기를 제공하고 있다. 또한 실무적 관점에서 기업은 고객이 실패상황에서 자신들의 이익을 위한 불평만을 하는 것이 아니라 다양한 긍정적 정보를 공유하기도 하며 문제해결을 위한 아이디어를 제시하기도 한다는 것을 인식하고 실패상황에서 고객의 말에 대한 세부적인 분석을 할 필요가 있다. 이를 통해 고객이 제시한 문제해결 방식을 기업문제해

결에 이용할 할 수 있으며 고객과의 지속적인 관계 또한 유지할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 서비스종업원에 대한 고객의 지각된 진정성을 제시하면서 서비스종업원의 진정성이 실패상황임에도 불구하고 함께 문제를 해결하고 긍정적인 조언을 해 줄 수 있는 요소임을 확인하고 있다. 진정성은 가짜가 아닌 진짜를 의미하며 이는 서비스종업원이 고객에게 보이는 진심을 의미한다. 이러한 진심은 고객이 처한 상황에 대한 깊은 공감과 배려를 통해 전달된다. 이러한 과정에서 고객은 비난이나 비판보다 진심을 담은 말을 전달하게 된다. 진심은 통한다는 말이 있듯이 종업원의 진심이 고객의 진심으로 연결되고 이는 기업의 문제해결을 위한 중요한 단서로 이어진다. 실패상황에서 고객이 부정적 반응이 아닌 긍정적 반응을 보인다는 것은 고객의 마음을 움직일 때 가능하다. 따라서 기업은 고객이 좋지 못한 상황에 처해 있을 때 진심을 다하는 모습을 보이도록 해야 하며 이를 통해 고객의 마음을 움직이도록 해야 할 것이다. 셋째, 본 연구 결과 파괴적 발언이 가설과 상이하게 관계유지의도를 감소시키지 않는다는 결과를 제시하였다. 이러한 결과는 비록 부정적 발언일지라도 고객발언 그 자체가 가지는 긍정적 효과를 언급하는 것이라 할 수 있다. 본 연구는 고객이 자신의 생각을 거리낌 없이 말할 수 있는 기회를 가진다는 것의 중요성을 제시하고 있으며 발언을 하도록 하기 위한 여러 방안에 대한 확장된 연구의 필요성을 제시하고 있다. 또한 이러한 결과는 실무적 측면에서도 시사점을 가지는데, 실패상황에서 고객이 자신의 상황에 대해 기업에게 말할 수 있는 기회를 가진다는 것은 그것의 해결여부를 떠나 관계유지의도를 감소시키지 않을 수 있음을 의미한다. 이는 말이라는 그 자체가 가지는 긍정적 측면으로 말로서 무엇인가를 내뱉는 것을 통해 부정적 행위를 유발시키지 않도록 차단시킬 수 있다는 것을 제시하고 있다. 따라서 기업은 고객으로 하여금 실패상황에서 거리낌 없이 말할 수 있도록 제도적 장치를 마련해야 할 것이다. 이는 일종의 정화과정으로 정서적 갈등을 해소하는 방안이 될 수 있다[38,39]. 고객은 주로 기업과의 갈등을 다른 고객에게 부정적 구전을 함으로써 해소하고자 한다. 그러나 기업이 이를 이해하고 발언을 할 수 있도록 장치를 마련해 준다면 고객은 다른 고객에게 부정적 구전을 통해서가 아니라 기업이 마련한 장치를 통해서 정서적 갈등을 해소할 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계점 및 미래 연구방향

본 연구는 고객이 실패를 경험한 상황에서 고객의 발언에 대한 마케팅적 시사점을 제공하고 있지만 다음과 같은 몇 가지 한계점 및 미래 연구의 필요성을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 실패상황에서 고객의 발언을 건설적 발언과 파괴적 발언으로 제시하였다. 그러나 이러한 구분은 조직연구에서 제시한 구분에 따르고 있다. 마케팅관점에서 고객발언은 조직에서의 발언구분과 상이할 수 있다. 따라서 차후 연구에서는 마케팅 관점에서 고객발언에 대한 구분이 필요할 것이다. 둘째, 고객발언에 대한 측정항목 또한 조직연구에서 사용하고 있는 측정항목을 토대로 구성되었다. 이로 인해 마케팅상황에 발언에 관한 적합한 측정도구가 미흡한 상황이다. 따라서 미래 연구에서는 고객관점에서 이를 보다 정교하게 측정할 수 있는 도구의 개발이 필요할 것이다. 셋째, 본 연구는 고객의 발언을 위한 선행요소로 진정성을 제시하고 있지만 이외 다른 요소들도 존재할 것이다. 차후 연구에서는 고객의 건설적 발언을 높이고 파괴적 발언을 낮출 수 있는 다양한 선행요소에 대한 검토가 필요하며 이러한 과정에서 진정성이 가지는 영향의 정도를 함께 검토해 보아야 할 것이다. 넷째, 파괴적 발언이 관계유지의도를 감소시키지 않는다는 본 연구의 결과는 다양한 상황에서 재검증될 필요가 있다. 즉 서비스실패의 심각성, 기업에 의한 통제가능성에 따라 달라질 수도 있을 것이다. 따라서 다양한 상황에서 파괴적 발언이 고객행동에 가지는 영향력의 정도를 파악할 필요가 있다.

REFERENCES

- [1] L. Van Dyne & J. A. LePine (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- [2] F. G. Lopez & K. G. Rice (2006). Preliminary Development and Validation of a Measure of Relationship Authenticity. *Journal of Counseling Psychology*, 53(3), 362-371.
- [3] B. L. DeGreeff, A. Burnett & D. Cooley (2010). Communicating and Philosophizing about Authenticity and Inauthenticity in a Fast-paced World. *Journal of Happiness Studies*, 11(4), 395-408.
- [4] J. H. Gilmore & B. J. Pine II (2007). *What Consumers Really Want: Authenticity*, Harvard Business School Press.
- [5] T. Henning-Thurau, M. Groth, M. Paul & D. D. Gremler (2006). Are All Smiles Create Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. *Journal of Marketing*, 70(July), 58-73.
- [6] M. Greenbaum (2000). Emotional Intelligence takes Customer Loyalty to a Higher Level. *Boardwatch Magazine*, 14(7), 120-121.
- [7] J. R. Detert & E. R. Burris (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- [8] A. O. Hirschman. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responsibility to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [9] J. Liang, C. I. C. Farh & J. Farh (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- [10] T. D. Maynes & P. M. Podsakoff. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of The Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- [11] F. J. Milliken, C. A. Schipani, N. D. Bishara & A. M. Prado. (2015). Linking Workplace Practices to Community Engagement: The Case for Encouraging Employee Voice. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 405-421.
- [12] L. Van Dyne, S. Ang & I. C. Botero. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- [13] E. R. Burris, K. W. Rockmann & Y. S. Kimmons. (2017). The Value of Voice to Managers: Employee Identification and The Content of Voice. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2099-2125.
- [14] P. Holland, B. Cooper & C. Sheehan. (2017). Employee Voice, Supervisor Support, and Engagement: The Mediating Role of Trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929.
- [15] M. Hagedoorn, N. W. Van Yperen, E. Van de Vliert & B. P. Buunk. (1999). Employees' Reactions to Problematic Events: A Circumplex Structure of Five Categories of Responses, and

- The Role of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 309-321.
- [16] P. Ekman. (1992). Facial Expressions of Emotions: New Findings, New Questions. *Psychological Science*, 3(January), 34-38.
- [17] S. Harte. (2002). Authenticity. in *Handbook of Positive Psychology*, C. R. Snyder and Shane J. Lopez, eds., Oxford, UK: Oxford University Press, 382-394.
- [18] O. Gillath, A. K. Sesko, P. R. Shaver & D. S. Chun. (2010). Attachment, Authenticity, and Honesty: Dispositional and Experimentally Induced Security can reduce Self and Other-deception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(5), 841-855.
- [19] A. Wood, P. A. Linley, J. Maltby, M. Baliousis, S. Joseph. (2008). The Authentic Personality: A Theoretical and Empirical Conceptualization and the Development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385-399.
- [20] V. L. Downing. (2008). *Attachment Style, Relationship Satisfaction, Intimacy, Loneliness, Gender Role Beliefs, and the Expression of Authenticity Self in Romantic Relationships*. Doctoral Dissertation. University of Maryland, Maryland. USA.
- [21] P. R. Minnillo. (2007). *A Grounded Theoretical Approach to the Origin and Significance of Authenticity as Perceived by Therapists within the Therapeutic Encounter*. Doctoral dissertation. Indiana University, Indiana.
- [22] E. Tammy & P. J. Oliver. (2013). Understanding the Social Effects of Emotion Regulation: the Mediating Role of Authenticity for Individual Differences in Suppression. *Emotion*, 13(2), 314-329.
- [23] B. M. Galvin, P. Balkundi & D. A. Waldman. (2010). Spreading the word: The role of surrogates in charismatic leadership processes. *Academy of Management Review*, 35(3), 477-494.
- [24] T. D. Allen & M. C. Rush. (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- [25] S. W. Whiting, P. M. Podsakoff & J. R. Pierce. (2008). Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125-139.
- [26] M. R. Bashshur & B. Oc. (2015). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554.
- [27] E. R. Burris. (2012). The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- [28] S. E. Hobfoll. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- [29] T. W. Ng & D. C. Feldman. (2012). Employee Voice Behavior: A Meta Analytic Test of the Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- [30] O. Janssen, E. Van De Vliert & C. Veenstra. (1999). How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management*, 25(2), 117-142.
- [31] F. J. Milliken, E. W. Morrison & P. F. Hewlin (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employee Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- [32] L. L. Price, E. J. Arnoold & S. L. Deibler. (1995). Consumers' Emotional Responses to Service Encounters: The Influence of the Service Provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.
- [33] L. L. Price, E. J. Arnoold & P Tierney. (1995). Going to Extremes: Marketing Service Encounters and Assessing Provider Performance. *Journal of Marketing*, 59(2), 83-97.
- [34] A. R. Yu & S. H. Kim (2016). The Effects of Interdependence between Salespersons and Customers on Relationship: Focus on the Discussion of Measuring Methods of Interdependence. *Journal of Marketing Management Research*, 21(3), 101-132.
- [35] E. Garbarino & M. S. Johnson. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- [36] J. C. Anderson & D. W. Gerbing. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- [37] C. T. Brinsfield, M. Edwards & J. Greenberg. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations.

in Voice and Silence in Organizations, Jerald Greenberg and Marissa Edwards, eds., UK: Emerald Group Publishing, 3-33.

- [38] E. W. Anderson. (1998). Customer Satisfaction and Word-of-Mouth. *Journal of Services Research*, 1(August), 5-17.
- [39] S. Freud. (1946). *The Ego and Mechanism of Defense*. International University Press.

김 상 희(Sang Hee Kim)

[정회원]



- 2004년 8월 : 부산대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2005년 2월 ~ 현재 : 전남대학교 경영대학 경영학부 교수
- 관심분야: 소비자 감정, 서비스실패 및 회복
- E-Mail : ksh2851@jnu.ac.kr