

서비스회복은 고객의 머리로 이루어지는가? 가슴으로 이루어지는가?: 공정성 vs 진정성의 상대적 영향력 비교*

김상희
전남대학교 경영학부
(sangheekim2851@hanmail.net)

본 연구는 서비스 회복에 있어 공정성과 진정성이 고객 반응에 미치는 상대적 영향을 밝히고자 한다. 지금까지 서비스회복에 관한 선행연구들은 공정성과 회복만족이라는 인지적 측면의 회복에 관해 강조하여 왔다. 그러나 많은 소비자학 연구들이 소비자의 인지적 측면뿐만 아니라 감정적이고 심리적인 측면을 고려하는 시점에서 서비스회복에 있어서도 역시 이러한 측면의 고려는 필요할 것이다. 본 연구는 서비스회복 방안으로 공정성의 진정성을 제시하고자 하며 이 두 가지 회복방안이 고객의 반응에 미치는 상이한 영향 정도를 검토하고자 한다. 이를 통해 공정성과 진정성이 서비스실패 상황에서 경험한 고객반응을 어떻게 변화시켜 회복에 이르게 하는지를 살펴보고자 한다.

연구결과 서비스회복노력에 대한 진정성은 공정성(분배, 절차, 상호작용 공정성)보다 고객의 용서와 회복만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고 고객용서가 고객만족보다 고객의 감정, 평가, 행동변화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 진정성은 지금까지 회복방안으로 중요하게 언급한 공정성보다 고객의 회복만족뿐만 아니라 고객용서에도 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며 또한 고객용서가 회복만족보다 서비스실패 상황에서 경험한 고객의 부정적 감정과 행동을 감소시키고, 긍정적 평가와 행동을 증가시키는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 서비스 실패상황에서 기업이 회복방안을 제공하고자 할 때 고객의 인지적 측면뿐만이 아니라 심리적, 감정적인 측면에 대한 고려 또한 중요하다는 것을 시사하고 있다. 즉 고객은 머리로뿐만 아니라 가슴으로도 서비스회복이 이루어질 수 있음을 인식하고 고객의 마음을 움직일 수 있는 방안에 관한 학문적 그리고 실무적 검토가 필요함을 지적하고 있다.

주제어: 서비스회복, 서비스실패, 진정성, 공정성, 용서, 회복만족, 실망, 서비스품질평가, 고객행동

1. 서론

서비스실패는 기업에게 부정적 결과를 야기하며 이로 인해 서비스 실패에 대한 관리는 기업에게 무엇보다 중요하다. 기업은 서비스회복을 위해 결과, 절차, 그리고 상호작용공정성을 제공하기 위해 노력해 왔으며 이러한 공정성이 서비스회복을 위한 핵심적 방안임을 고려하여 왔다.

서비스회복은 마케팅의 중요한 연구주제이며 동시

에 실무적 관점에서도 매우 중요한 의미를 가진다. 많은 연구들은 고객과의 관계지속이 기업에게 가져다 줄 이점들을 제시하고 있으며 기업들은 제대로 된 서비스를 제공하여 이러한 이점을 얻기 위해 노력하고 있다. 그러나 실제 서비스가 제공되는 시점에서 서비스는 항상 성공적일 수만은 없으며(Bitner, Booms, and Tetreault 1990; Smith and Bolton 1998; Tax, Brown, and Chandrashekar 1998), 기업의 통제 불가능한 요소에 의해 서비스 실패가 유발될 수 있다(Barbara and Clacher 2001). 즉

최초투고일: 2013. 7. 26 수정일: (1차: 2013. 11. 12) 게재확정일: 2013. 12. 13

* 본 연구는 2012년도 전남대학교 경영대학 학술장학재단의 지원을 받아 수행되었음

본 논문을 위해 건설적인 조언을 해주신 심사위원님들께 감사드립니다.

서비스실패의 가능성은 항상 존재한다. 이러한 상황에서 기업이 실패에도 불구하고 고객과의 긍정적 관계를 지속적으로 유지하기 위해서는 서비스실패에 대한 회복방안의 고찰은 매우 중요하다. 지금까지 서비스 실패와 회복에 관한 많은 선행연구들은 서비스회복의 중요성을 강조하여 왔으며 서비스회복은 장기적인 관계구축, 고객만족, 몰입, 충성도 증대, 그리고 고객이탈과 전환의도를 방지할 수 있다고 제시하였다. 이들은 기업이 제공하는 회복노력으로 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 제안하였다(Bell and Zemke 1987; Bitner 1990; Bitner, Booms, and Tetreault 1990; Hoffman, Kelly, and Rotalsky 1995; Kelly, Hoffman, and Davis 1993; Johnston 1995; Levesque and McDougall 2000; Smith and Bolton 1998). 이들은 또한 회복을 위해서는 회복노력의 단순한 제공이 아니라 이에 대한 고객의 지각이 중요하며 특히 지각된 공정성의 중요성을 강조하였다.

그러나 고객은 이성적인 동시에 감정적이다. 지금까지 많은 소비자관련 연구들은 이를 강조하여 왔으며 이에 대한 실증적인 연구들을 제시하여 왔다. 그렇다면 서비스회복에 있어서도 고객의 이성과 감성은 동시에 고려될 필요가 있지 않을까? 즉 서비스회복이 이성적 측면에 의해서도 가능한 것이 아니라 감정적인 측면에 의해서도 가능한 것임을 재고할 필요가 있다. 그러나 서비스회복에 관한 많은 연구들은 서비스회복의 핵심적인 방안으로 공정한 해결책을 언급하여 왔으며 공정한 해결책에 대한 고객지

각이 고객의 만족과 긍정적 행동을 유발시킨다고 제시하였다.

대인관계의 회복에 관한 심리학적 선행연구들은 관계회복에 있어 중요한 것은 이성적 측면보다 감성적 측면이라고 언급하여 왔다. 관계에서의 실패는 물질적인 실패만을 언급하는 것이 아니라 심리적인 실패가 함께 동반되는 것이므로 회복을 위해서는 이성적, 감성적 접근이 동시에 필요하며 특히 심리적인 회복방안은 물질적인 회복방안보다 더 강력한 힘을 발휘할 수 있다고 제시하였다(McCullough 2000). 서비스의 회복은 고객과 기업의 관계회복을 의미하는 것이므로 이러한 관계 또한 유사한 원리가 적용될 수 있다. 즉 서비스의 회복은 고객의 머리뿐만 아니라 가슴으로도 이루어질 수 있다. 그러나 지금까지 서비스회복에 관한 수많은 연구들은 고객의 머리만을 강조하여 왔다. 이것은 서비스회복을 위한 반쪽의 방안만을 제시한 것이며 그 나머지 반쪽의 중요성을 간과하였다고 볼 수 있다.

이러한 상황에서 본 연구는 서비스회복에 있어 이성적 측면의 공정성뿐만 아니라 감성적, 그리고 심리적 측면의 진정성 또한 고려하고자 한다. 진정성은 공정성과 달리 합리적인 것이 아닌 좋은 경험과 관련된다. 오늘날의 고객은 좋은 경험에 대한 욕구가 증대하고 있다. 오늘날의 사회가 경험경제로 이동하고 있다는 사실에 비추어 보았을 때 소비자 행동 연구에 있어 진정성에 대한 고려가 필요함을 의미하며 이는 서비스회복을 위해서도 기업의 공정한 회복뿐만이 아니라 진정한 회복 또한 함께 검토해 볼 필요가 있음을 의미한다. 특히 서비스회복에 있어 진정성은 실패에도 불구하고 좋은 경험의 제공을 통해 서비스를 회복할 수 있다는 점에서 공정성과는 또 다른 접근 방법이라고 할 수 있다. 이러한 접근은 서비스회복 방안의 다양성 측면에서 기업에게 차별

화의 기회를 제공할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 공정성과 진정성이 고객용서에 미치는 상대적 영향력을 비교하고자 한다. 이는 선행연구들이 강조해 왔던 것처럼 공정성이 서비스회복을 위한 유일한 방안인가에 대한 검토일 뿐만 아니라 공정성이 아닌 다른 요소가 공정성 보다 더 나은 회복방안이 될 수 있는가에 대한 검토라 할 수 있다. 둘째, 진정성과 공정성이 회복만족에 미치는 상대적 영향력을 비교하고자 한다. 지금까지 연구들은 공정성과 회복만족의 관계에 대해 논의해 왔으며 특히 회복만족에 가장 큰 영향을 미치는 공정성의 차원에 관해 논의해 왔다. 그러나 만족이 인지적 그리고 심리적 요소에 의해 영향을 받을 수 있다면 서비스회복에 있어서도 회복만족은 인지적 측면뿐만이 아니라 심리적 측면에 의해서도 영향을 받을 수 있을 것이다. 셋째, 회복만족과 용서의 관계, 그리고 이 두 개념이 고객반응의 변화에 미치는 영향에 있어서의 유의한 차이를 검토하고자 한다. 실패후의 고객반응이 기업의 회복만족과 용서에 의해 변화가 된다면 이 두 가지 요소 중 고객반응에 더 큰 변화를 가져오는 요소가 무엇인가에 대해 검토하고자 한다. 이는 회복을 통해 고객의 반응을 긍정적으로 변화시키고자 하는 기업에게 어떠한 요소를 제공하는 것이 더 나은 방안인가에 대한 해답을 제공해 줄 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 연구과제 1: 머리의 회복과 가슴의 회복

서비스 회복(service recovery)은 기업이 실패한

서비스를 수정하고 회복하기 위한 일련의 행동이며 (Grönroos 1988; Hart, Heskett, and Sasser 1990; Smith and Bolton 1998), 제공된 서비스 혹은 제품이 고객기대에 부응하지 못했거나 약속한 서비스를 제공하지 못함으로써 발생한 고객의 손해 및 불만족을 완화시키기 위한 일련의 과정이다 (Zemke and Bell 1990). 서비스 실패에 대한 회복은 고객의 미래행동을 결정짓고 기업의 이미지에 영향을 미친다는 측면에서 매우 중요하다. 실패를 사전에 방지하는 것도 중요하지만 실패발생시 이러한 실패를 어떻게 회복할 것인가에 대한 방안은 더욱 중요하다.

서비스회복과 관련된 선행연구들은 서비스회복 과정에서 기업이 제공한 회복노력에 대한 고객의 지각된 공정성을 주요한 주제로 다루었으며 이 과정에서 공정성을 통한 회복만족이 고객의 반응을 좌우한다고 제시하여 왔다. 이는 단순히 기업의 서비스회복 노력 그 자체가 고객반응을 이끌어내는 것이 아니라 회복노력에 대한 고객의 지각된 공정성이 고객반응을 이끌어낸다고 지적하고 있다. 즉 고객이 서비스 실패를 경험했을 때 고객들은 자신이 투입한 노력과 기업이 제공한 회복노력의 결과를 비교함으로써 교환관계의 공정성을 판단하고 이를 토대로 만족을 경험하고 행동을 결정한다는 것이다 (Goodwin and Ross 1992; Mattlia and Cranage 2005; McCollough, Berry, and Yadav 2000; Sparks and McColl-Kennedy 2001).

그러나 고객은 과연 합리적이고 인지적인 사고과정을 통해서만 회복이 가능한 것인가? 이에 대해서는 의문을 제기할 필요가 있다. 오늘날 소비자행동에 관한 많은 연구들은 소비자의 합리적이고 인지적인 사고과정의 전제를 벗어나 경험적이며 쾌락적 관점의 소비자행동에 관심을 보이고 있다.

초기 소비자행동에 관한 연구들은 경제학적 관점에서 소비자를 합리적인 의사결정자로 규정하였다. 그 후 60년대 후반부터 정보처리관점으로 소비자를 연구하기 시작하여 소비자를 논리적, 체계적인 의사결정자로 간주하고 의사결정과정에서 소비자는 많은 인지적 노력을 투입하는 것으로 가정하였다. 그러나 1980년대 이후부터 소비자 행동의 접근방법은 쾌락적, 경험적 관점으로 변화되었으며 소비자들은 반드시 논리적이며 합리적인 사고에 근거하여 행동하는 것이 아니라 좋은 경험에 근거하여 행동한다는 것을 전제하였다. 그러나 이처럼 소비자행동의 관점 변화에도 불구하고 현재 서비스회복에 관한 학문적, 실무적 접근은 여전히 인지적이며 합리적인 관점을 취하고 있다. 따라서 이제 서비스회복과정에 있어서도 이러한 관점의 이동은 필요할 것으로 보인다. 즉 반드시 공정하다는 이성에 근거하여 행동하는 것이 아니라 좋은 경험에 근거하여 행동할 가능성을 고려할 필요가 있다. 이는 서비스회복과정에 있어서 고객이 반드시 자신이 투입한 만큼의 산출을 획득하지 못했다 하더라도 좋은 경험을 했다면 회복의 가능성 또한 있을 수 있음을 의미한다.

그렇다면 서비스회복과정에서 좋은 경험은 어떠한 것인가? Gilmore and Pine(2007)은 소비자들이 진정으로 원하는 것은 무엇인가에 대한 질문을 던지면서 그것은 바로 진정성(authenticity)이라고 제시하였다. 이들은 오늘날과 같은 체험 및 경험 경제로의 이동으로 진정성 여부의 문제는 매우 중요하며 경제전반으로 확산될 것이라 언급하면서 비용, 품질이라는 이성적 문제에서 진정성이라는 교감적 동요가 매우 중요한 시대로 변화하고 있다고 제시하였다. 김상희(2010)는 공정성을 통한 회복만족은 인지적 프로세스인 반면 진정성을 통한 이해와 용서는 심리적, 감정적 프로세스라고 제시하면서 인지적 프로세

스와 더불어 심리적, 감정적 프로세스에 대한 검토가 필요함을 제시하였다. 서비스실패와 같은 갈등상황을 해결하기 위해서는 공정한 교환, 형식적인 절차만을 강조할 것이 아니라 진정성이 담긴 해결노력 또한 매우 중요하다는 것이다(김상희 2010; Takaku 2001; Wade and Worthington 2003). 이는 오늘날 서비스회복을 위해 '보다 더 공정하게'가 아닌 '보다 더 진정하게'라는 관점 변화의 필요성을 제시하고 있다.

2.1.1 공정성과 진정성

서비스회복 분야에서 고객의 지각된 공정성에 대한 연구는 많은 연구자들의 관심분야이며 관련연구의 상당 부분을 차지하고 있다(Blodgett, Hill, and Tax 1997; Hoffman and Kelly 2000; Palmer, Beggs, and Keown-McMullan 2000; Ruyter and Wetzels 2000; Smith, Bolton, and Wagner 1999; Tax, Brown, and Chandrashekhara; Teo and Lim 2001). 공정성은 특정 상황에서의 의사결정, 행동, 그리고 과정상의 문제들을 평가할 때의 균형과 정확성을 의미한다. 균형은 현재의 상황과 유사한 상황과의 비교를 통해 이루어지며, 정확성은 의사결정의 올바름으로 연속성, 정확성, 투명성 등과 관련된다(Sheppard, Lewicki, and Minton 1992). 공정성은 사회내 교환관계 속에서 자신의 투입물과 그의 결과인 산출물의 관계에서 지각된다(Homans 1961). 이로 인해 공정성은 개인이 무엇인가를 획득하기 위해 희생한 자원과 이러한 희생을 대가로 얻은 결과가 공정한가에 대한 판단이라 할 수 있다(Adams 1965).

마케팅 측면에서 공정성은 주로 고객과 기업의 관계에서 고객이 자신이 투입한 자원과 그 결과로 얻

은 성과간의 관계에서 지각된다. 고객은 자신이 투입한 것과 이의 결과로 얻게 되는 결과들이 동일할 때 그리고 해결되는 과정이 정확하다고 인지할 때 공정성을 지각한다. 따라서 이러한 공정성은 고객의 합리적 사고에 기초를 두고 있다. 즉 고객은 서비스 실패와 같은 문제해결에 직면했을 때 합리적이고 인지적인 사고과정을 통해 이를 해결하려 한다는 전제이다. 이러한 사실은 공정성의 세 가지 차원인 분배, 절차, 그리고 상호작용공정성에서도 찾아볼 수 있다. 분배공정성(distributive justice)은 투입 대 산출에 대한 평가이다. 서비스 실패에 직면한 고객이 기업회복노력을 통해 분배공정성을 지각하기 위해서는 실패로 인해 발생한 비용과 그리고 회복을 위해 기업이 고객에게 제공한 것과의 비교를 통해 기업의 제공물이 서비스실패로 인한 비용을 상쇄할 수 있는가에 의존한다. 따라서 기업이 서비스실패에 대하여 더 많은 유형적인 보상을 할수록 고객의 지각된 분배공정성은 높아진다(Goodwin and Ross 1992; Blodgett, Hill, and Tax 1997; Tax, Brown, and Chandrashekar 1998). 절차공정성(procedural justice)은 의사결정을 수행하는데 적용되는 기준 혹은 절차의 적정성을 뜻한다. 이는 서비스 회복과정에서 이루어지는 절차, 정책 그리고 규정에 대한 고객평가와 관련되며 일관성, 정확성, 윤리성과 같은 공정한 절차적 기준을 준수할 때 고객은 절차적 공정성을 지각하게 된다(Leventhal 1980). 상호작용공정성(interactional justice)은 절차들이 행해질 때 제공받는 인적인 대우로서 존중, 공손함, 정직함, 그리고 논리적인 상황설명 등과 관련된다(Bies and Moag 1986). 이러한 상호작용공정성은 다른 두 가지 공정성과 비교시 인적인 측면을 많이 내포하고 있으나 공정성의 개념과 부합되게 고객은 자신이 투입한 비용이상의 공정한 대접

을 받고자 하는 인지적 교환관계를 전제한다(김상희 2010).

진정성(authenticity)은 가식, 허위, 가짜 등과는 달리 내면상태와 행동의 일치성을 의미한다. Henning-Thurau et al.(2006), Serrianni et al.(2013)은 최근 서비스제공에서 중요한 요소는 바로 진정성이며 소비자의 지각된 진정성은 경쟁우위를 얻기 위한 중요한 요소임을 강조하고 있다. 오늘날 고객들은 기업이 제공하는 수많은 제품과 서비스에 노출되어 있으며 이러한 것들은 이제 고객에게 차별적인 것으로 인식되지 못한다. 고객들은 제공되는 서비스와 자신간의 공감적 파동(sym pathetic vibration)을 야기하지 못하는 것은 허위적인 것으로 여기며 이러한 공감적 파동은 진정성에서 비롯된다. 많은 기업들이 우수한 제품과 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있지만 더 이상 이러한 제품과 서비스만으로 충분하지 않으며 진정성에 대한 고려가 필요하다(Gilmore and Pine 2007). 많은 사회심리학문헌(Ekman and Pine 1992; Ekman, Davidson, and Friesen 1990; Ekman and Friesen 1982)들은 대인관계에서 서로간의 진정성에 대한 인식은 가능하다고 제시하고 있다. 다시 말해 꾸며진 것과 진정한 것의 차이에 대한 인식이 가능하다는 것이다. 진정성이 없는 위조된 행위는 그 행위자체가 아무런 비난의 여지가 없는 좋은 것이라 하더라도 긍정적 반응을 유발하기 어렵다. 경험경제로의 이동은 새로운 경영방법을 필요로 하며 이러한 측면에서 진정성은 오늘날 기업들이 이해하고 관리해야 할 중요한 요소이다.

이는 서비스회복 상황에서도 동일하게 적용된다. 기업은 다양한 실패상황에서 고객을 회복시킬 방법에 관한 적절한 매뉴얼을 개발하고 있으며 이를 실행하고 있다. 이러한 배경에는 고객들은 그들이 투입한 비용만큼 산출물을 얻을 경우 만족할 것이라는

기업의 전제가 깔려 있다. 다시 말해 공정한 회복을 제공했을 경우 고객들은 회복에 만족하며 미래에 긍정적인 행동을 할 것이라고 전제한다. 그러나 모든 기업들이 이러한 전제하에서 유사한 회복노력을 제공한다면 이러한 회복노력은 보편성이 되어 버린다. 보편성은 진정성을 약화시키는 최대의 적이다(Gilmore and Pine 2007). 이러한 경우 기업은 우수한 서비스회복 노력만으로 고객의 긍정적 반응을 이끌어 내기가 쉽지 않다. 서비스회복노력에 진정성이 포함되어 있지 않다면 이는 누구나 하는 또한 할 수 있는 보편적인 서비스가 되어버린다. 고객들은 더 이상 그럴듯하게 포장된 가식적인 노력을 원하는 것이 아니라 진정한 노력을 원한다. 서비스실패에 따른 기업의 회복노력이 차별적이기 위해서는 어떤 기업에서든 유사하게 실행하는 보편적인 회복노력이 아니라 그에 담긴 진정성이다. 고객 용서과정에 관한 연구들은 단순한 사과나 공감에 상대방의 마음을 움직이는 것이 아니라 이러한 사과 속에 진정성이 내포되어 있을 경우 이해와 공감을 얻을 수 있고 이를 통해 관계회복이 이루어질 수 있다고 언급하였다(Takaku, Weiner, and Ohbuchi 2001; Zechmeister et al. 2004). 공정성의 원리가 지배적인 관계는 본원적인 문제와 갈등을 해결하기 어렵다(Controneo 1982; Kaufman 1984). 이러한 현실은 공정성의 원리를 벗어나 상황을 다스리고 극복할 수 있는 또 다른 차원의 원리가 필요하다는 것을 의미한다. 고객의 피해와 상처를 치유하고 회복하기 위해서는 합리적인 판단과 공정성 위주로 되어 있는 회복과정을 보완할 필요가 있다. 결국 실패발생시 중요한 것은 의례적이며 형식적인 회복노력이 아니라 진정한 회복노력이며 이는 고객의 경험을 증폭시켜 회복의 가능성을 증대시키는 매우 중요한 요소라고 할 수 있다.

2.1.2 공정성과 진정성에 따른 고객반응: 용서와 회복만족

서비스회복 연구에 있어 회복만족은 매우 중요한 변수이며 서비스회복에 대한 고객의 회복만족은 실패에도 불구하고 긍정적 고객행동을 유발시킨다고 언급하여 왔다(김상희 2010). 회복만족은 서비스실패가 발생된 후 실패 처리의 결과에 대한 고객의 평가 및 판단과 관련되며 기대보다 성과가 크거나 같을 때 만족을 경험하게 된다. 회복만족과 관련된 선행연구들은 대체로 회복만족을 위해서는 회복의 공정성이 필요하다고 언급하여 왔으며 따라서 고객이 분배, 절차, 상호작용공정성을 지각할 경우 회복만족을 얻을 수 있다고 제시하였다(Clemmer and Schneider 1996; Goodwin and Ross 1992; Tax, Brown, and Chandrashekar 1998). 그러나 고객들은 회복만족을 통해서만 실패시의 그들의 반응을 긍정적인 방향으로 변화시키는가? 그 외의 다른 요소는 존재하지 않는가?

서비스 실패가 고객관점에서 일종의 부당한 대우이고 피해라면 이러한 피해에 대한 부정적 상태를 완화시키고 긍정적인 사고, 감정, 행동을 하도록 하는 것이 필요하다. 용서는 상대방으로부터 받은 상처나 피해를 극복하게 해주어 상대방에 대한 이해의 폭을 넓혀준다. 이는 서비스회복과정에서 회복만족 뿐만이 아니라 용서라는 개념 또한 필요함을 의미한다. 서비스실패가 물질적인 것의 피해와 더불어 심리적인 상처까지 포함하는 것이라면 회복의 과정은 만족이라는 개념뿐만이 아니라 피해에 대한 용서의 개념 또한 필요할 것이다. 서비스실패상황에서 용서의 개념이 중요한 이유는 용서가 실패로 인한 고객의 부정적 상태를 근본적으로 해소시키는 역할을 할 수 있기 때문이다. 용서는 조화로운 관계회복에 있

어 매우 중요한데 이는 용서를 통해 사회적 갈등과 마찰이 감소되고 사회관계를 회복시켜주는 하나의 수단으로서의 역할을 하기 때문이다. 즉 관계의 진정한 회복이 가능하다는 것이다. 용서는 물질적인 것으로 극복되지 않는 문제를 극복하게 도와준다. Dossey, Keegan, and Guzzetta(2005)는 관계 회복을 위해서 매우 중요한 것은 상대의 진정성과 이를 통한 피해자의 이해와 용서라고 제시하였다. 서비스실패 상황에서 관계회복을 위해서는 피해를 유발시킨 기업의 진정성이 담긴 회복노력이 필요하며 이를 통한 용서가 필요하다. 결국 용서는 실패에도 불구하고 고객의 반응을 긍정적으로 변화시킬 수 있는 매우 중요한 요소가 될 수 있다.

1) 용서

용서(forgiveness)는 인간관계속에서 자신에게 잘못된 행위를 한 상대방에 대한 부정적 감정과 생각을 극복하려는 노력이다. 용서는 상대방에 대한 회피와 보복동기를 감소시키고 친사회적 동기를 증대시키며 건설적으로 행동하도록 하는 동기상의 전환으로 정의된다(Maltby, Macaskill, and Day 2001; McCullough, Worthington, and Rachal 1997). 또한 용서는 가해자와 가해행동의 결과에 대한 부정적 인식이 중립적 혹은 긍정적으로 변화되는 것으로 정의된다(Thompson and Snyder 2003). 용서는 관계를 파괴하는 반응을 멈추고 관련된 당사자 모두에게 바람직한 결과를 초래하면서 대인관계 갈등을 성공적으로 해결하고자 하는 자발적 행동이요 결정이며 선택이다(McCullough 2000). 용서를 통해 슬픔, 분노, 실망, 적대적 귀인 등의 부정적 반응이 줄어들고 관계회복 및 신뢰회복이 이루어지는데 이것은 용서의 주요한 결과이다(Dossey, Keegan, and Guzzetta 2005).

고객에 있어 서비스실패는 일종의 피해의 경험이다. 서비스실패는 고객이 자신이 원하는 것을 얻지 못한 상태 혹은 원치 않은 것을 얻은 상태를 의미하며 이는 고객에게 심리적 상처를 제공한다. 고객에 있어 서비스실패는 단순히 시간, 노력, 금전에 있어서의 손실만을 의미하는 것이 아니라 실망, 슬픔, 허탈감, 분노와 같은 부정적 감정을 경험하게 한다. 기업은 비록 고객에게 서비스실패를 제공했음에도 불구하고 회복노력을 통해 고객과의 관계와 신뢰를 회복하기를 원한다. 용서의 선행연구들이 제시하였듯이 기업이 궁극적으로 원하는 것이 회복노력을 통한 관계회복이라면 이에는 진정성이 필요하다. 용서의 과정상의 단계는 피해의 경험, 이에 대한 지각과 부정적 정서경험, 그리고 문제유발자의 회복노력의 진정성, 이에 따르는 피해자의 용서 등으로 이루어진다. 용서과정에서 매우 중요한 것은 피해유발자의 진정성이다(Smedes 1984). 진정성은 가식적이며 허위적인 것이 아닌 내면에서 우러나온 행위이므로 이러한 진정성은 용서를 위한 중요한 선행요소라 할 수 있다. 공정성은 상호성의 원리에 입각한 회복노력이며 문제와 갈등을 해결에 있어 근본적인 해결책이 되지 못한다. 공정성은 상호교환의 의미를 가지며(Kohlberg 1976) 이성적 측면에서의 투입 대 산출의 정도를 따진다. 고객은 공정한 회복노력에 대해 이성적 측면에서 득과 실을 따지지만 용서가 이루어졌다고 보기는 어렵다. 진정한 용서는 공정한 해결책이 아니라 마음을 움직일 수 있는 동정적인 해결책이라고 하였다(Kohlberg 1976). 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1: 진정성이 고객용서에 미치는 긍정적 영향 정도는 공정성(분배, 절차, 상호작용성)이 고객용서에 미치는 긍정적 영향 정도보다 더 클 것이다.

2) 회복만족

고객이 회복만족을 얻기 위해서는 공정성과 같은 인지적 요소만이 필요한 것인가? 다시 말해 고객의 회복만족은 인지적 요소만이 아닌 심리적 요소에 의해서도 이루어질 수 있는 것인가? 또한 만족은 인지적 요소와 심리적 요소 중 어느 쪽에 더 큰 영향을 받는가? 심리학과 관련된 연구에서 인간의 만족은 인지적 판단이라는 요소 외에 심리적 요소에 의해서도 획득가능하다고 제시하고 있다. 또한 인간이 만족을 얻기 위해서는 인지적 요소 보다 심리적 요소 더 중요하다고 제시하였다(Kohlberg 1976; Smedes 1984). 이는 인간이 판단을 요구하는 요소보다 경험적인 요소에 의해 더 큰 만족을 경험할 가능성이 높다는 것으로(Gassin 1995) 오늘날 많은 서비스 기업들이 고객의 만족을 위해 인지적 요소보다 심리적 요소를 제공하고자 하는 이유도 여기에 있다.

Taylor(1989)는 진정성은 전달자의 긍정적 내면성을 확인시켜 주기 때문에 인지적 요소보다 상대방에게 만족을 경험하게 하는 더 중요한 요소라고 하였다. 이는 고객관점에서 기업이 자신을 위해 무엇인가를 진심으로 하고 있다는 긍정적 내면성의 인식이 단순히 공정한 것을 제공하고자 하는 기업의 행위보다 더 큰 고객만족으로 이어질 수 있음을 의미한다. 최근의 선행연구들(Hennig-Thurau et al. 2006; Grandey et al. 2005; Sirianni et al. 2013) 또한 서비스접점에서의 진정성이 고객의 만족을 높일 수 있는 중요한 요소임을 지적하고 있다. 이는 서비스실패 후 회복과정에서 고객의 회복만족을 높이기 위해서는 공정한 회복도 필요하지만 보다 더 중요한 것은 진정성 있는 회복임을 의미하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 2: 진정성이 회복만족에 미치는 긍정적 영

향정도는 공정성(분배, 절차, 상호작용성)이 회복만족에 미치는 긍정적 영향정도보다 더 클 것이다.

2.1.3 회복만족과 용서의 관계

회복만족과 용서의 관계에 관한 선행연구들(김상희 2010; 라선아와 차문경 2013)은 회복만족이 용서에 영향을 미친다고 제시하였다. 김상희(2010)는 그의 연구를 통해 고객공감과 회복만족이 용서에 미치는 상대적 영향에 관한 실증분석 결과 고객공감이 회복만족보다 용서에 더 큰 영향을 미치지만 회복만족 또한 용서에 영향을 미치는 요소임을 제시하였다. 이는 회복만족이 용서로 이어질 수 있음을 의미하는 것으로 만족은 긍정적인 고객상태이며 이러한 긍정적 상태는 해로운 반응을 억제시키고 유익한 심리적 반응을 촉진시킬 수 있기 때문이다(McCullough et al. 1998). 적대감, 반추와 같은 부정적 상태는 용서를 억제하지만 만족과 같은 안정적 상태는 용서를 촉진시킨다(Barber, Maltby, and Macaskill 2005). 이는 만족과 용서가 유의한 관련성이 있음을 의미한다. 즉 서비스회복에 대한 고객만족은 고객으로 하여금 서비스실패 기업에 대해 지속적으로 비난하기보다는 허용적이며 수용적인 관점을 취하도록 해 줄 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 3: 회복만족은 용서에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.1.4 용서의 결과변수: 고객의 감정, 인지, 그리고 행동변화

Enright 등(Enright and Gassin 1992; Enright,

Santos, and Al-Mabuk 1989)은 용서로 인해 나타나는 결과적 측면을 감정, 인지, 행동으로 정교화하였다. 즉 대인관계에서 용서가 유발될 때 상대에 대한 부정적 감정이 감소하고 비판 등의 판단 및 부정적 평가가 감소하며, 복수, 회피와 같은 부정적인 행동이 감소한다고 하였다.

서비스실패상황에서 기업의 서비스회복노력의 진정성을 통한 고객용서는 같은 맥락으로 감정, 인지, 행동에서의 변화를 가져올 수 있다. 감정적인 측면에서는 실패로 인한 실망과 같은 부정적인 감정이 감소하고, 인지적인 측면에서는 서비스품질에 대한 비판과 같은 부정적 평가가 감소하며, 행동적 측면에서는 부정적 구전 및 전환과 같은 복수, 회피 행동의 감소, 그리고 재방문 의도와 같은 긍정적 행동의 증가를 가져올 것이다.

1) 감정: 고객의 부정적 감정의 변화

고객은 제품 및 서비스를 구매하기 전에 기대를 형성하게 되는데 실제성고가 이러한 기대에 미치지 못하게 될 경우 부정적 감정을 경험하게 된다. 많은 선행연구들은 이러한 부정적 감정으로 실망을 제시하고 있다(Herrmann, Huber, and Braustein 1999; Inman, Dyer, and Jia 1997; Taylor 1997; Tsiros and Mittal 2000; Zeelenberg and Pieters 1999; Zeelenberg et al. 2000). 실망은 고객의 의사결정과정에서 중요한 역할을 수행하기 때문에(Cook, Meyvis, and Schwartz 2001; Creyer and Ross 1999; Hetts et al. 2000; Inman and McAlister 1994; McCollough, Berry, and Yadav 2000; Simonson 1992) 기업들은 실패발생 후 실망을 감소시킬 필요가 있다. 실망은 자신이 바라던 결과를 획득하지 못했을 때 경험하는 감정적 현상이다(Zeelenberg et al. 2000).

실망은 일상생활속의 실패상황에서 가장 빈번하게 경험하는 감정이며(Shimanoff 1984; Weiner, Russell, and Lerman 1979) 의사결정 및 선택과 관련된 감정이다(van Dijk, Zeelenberg, and van der Pligt 1999). 이러한 감정의 경험은 다양한 부정적 반응에 영향을 미친다. 그러므로 서비스실패상황에서 경험하는 고객의 실망은 서비스회복과정에서 감소시킬 필요가 있으며 이러한 감소는 차후에 발생할 고객의 부정적인 반응들을 차단하는 역할을 하게 된다.

선행연구들은 일상의 대인관계속에서 개인은 실망, 후회, 슬픔 등과 같은 부정적인 감정을 경험하게 되는데 이러한 부정적 감정을 감소시킬 수 있는 요소로서 용서를 제시하고 있다. 즉 부정적 감정을 감소시키기 위해서는 용서가 필요하며 용서하도록 돕는 것이 결국은 근본적으로 부정적 감정을 감소시킬 수 있는 방법임을 제시하였다. Huang(1990)은 일상생활속에서 실패로 인한 부정적 감정을 효과적으로 관리하기 위해서는 용서의 개입이 필요하다고 제안하고 있다. Huang and Enright(2000)는 용서하는 정도가 낮을수록 부정적 감정은 더 높아진다고 보고하였다. 이외에도 많은 연구들에서(Coyle and Enright 1997; Gassin 1995) 용서가 실패로 인한 부정적 감정을 감소시키는 선행변수임을 제시하고 있다. 이는 용서가 심리적 안정을 가져와 부정적인 감정을 감소시키는 역할을 하기 때문이다(Gassin 1995). 따라서 이러한 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 4: 고객용서가 클수록 서비스실패시 경험한 실망이 감소하는 방향으로 변화될 것이다.

2) 인지: 고객평가의 변화

서비스 실패(service failure)는 서비스접점에서 고객이 열악한 서비스를 경험한 것을 의미하는 것으로 서비스공급 동안 발생하는 여러 실수들, 고객에 대한 약속위반, 혹은 여러 형태의 서비스 오류 등을 포함한다. Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1993)은 서비스 실패는 서비스 성과가 고객의 인지된 인내영역(perceived zone of tolerance) 이하로 떨어진 상태라고 정의하고 있다. 여기서 인내영역은 고객이 원하는 정도의 서비스와 고객이 예상하는 적절한 정도의 서비스 사이의 영역을 말한다. 따라서 서비스가 인내영역 이하로 떨어지면 고객이 예상한 서비스보다 부실한 서비스를 제공받는 것이며 기대한 서비스품질에 제공받지 못한 것을 의미한다. 따라서 서비스실패는 고객으로 하여금 서비스품질에 대한 부정적인 평가를 유발시킨다.

용서와 관련된 선행연구들은 용서가 피해자를 용서하는 사람으로 변화시킴으로서 부정적인 사고와 평가를 감소시키도록 돕는 매우 중요한 선행변수임을 강조하고 있다. Enright, Freedman, and Rique(1998)는 용서는 개인이 피해를 입힌 상대방에게 가지는 부정적인 판단 및 평가를 감소시킴으로서 대인관계를 유지하도록 만드는 역할을 한다고 제시하였다. Smedes(1984)는 용서는 인지적 측면에서의 변화를 가져와 부정적 평가를 완화시킬 수 있다고 제시하였고, Enright and Gassin(1992)은 용서는 피해자가 피해를 준 상대를 이해함으로써 상대방에 대한 부정적인 평가가 감소하고 수용과 온정을 보이도록 만든다고 언급하였다.

서비스실패상황에서 고객은 기업의 서비스품질에 대해 부정적 평가를 하게 된다. 그러나 회복과정에서 고객용서는 서비스품질에 대한 부정적 평가를 변화시킬 수 있다. 고객은 용서를 통해 실패한 기업을

이해함으로써 수용과 온정을 보이며 서비스실패시 가졌던 부정적인 판단을 감소시켜 긍정적 방향으로 변화시킬 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 5: 고객용서가 클수록 서비스실패시 가졌던 서비스품질에 대한 부정적 평가가 감소하는 방향으로 변화될 것이다.

3) 행동: 고객의 행동변화

용서와 관련한 많은 선행연구들(Enright and Gassin 1992; McCullough, Worthington, and Rachal 1997)은 진정한 용서(intrinsic forgiveness)는 행동적 체계의 변화를 가져온다고 제시하였다. 즉 피해를 입고 난 뒤의 보복 및 회피의도가 감소하게 되는데 이는 상대방에 대해 보복행동을 하지 않도록 할 뿐만 아니라 호의적으로 행동하게 되는 것까지를 포함한다. McCullough and Worthington (1995)은 용서는 상대에 대한 심적 변화를 가져와 실패이전보다 더 긍정적인 대인관계를 유지하도록 돕는데 이러한 과정을 패러독스적인 심리적 과정이라 언급하면서 용서로 인한 긍정적인 효과라 언급하였다(Enright 2001; McCullough, Pargament, and Thoresen 2000; Worthington 2005). 이것은 서비스회복에 있어 매우 중요한 것으로 서비스회복노력을 통해 고객용서가 이루어질 경우 서비스실패에도 불구하고 서비스회복 후 기업에 대해 더 호의적으로 변화될 수 있음을 의미한다. 서비스회복 패러독스(service recovery paradox)는 지금까지 공정성과 만족이라는 개념으로 설명되어 왔다. 즉 기업이 실패에 대해 공정한 회복을 취할 경우 회복 만족을 경험하게 되고 이러한 고객은 애초에 문제가 없던 고객보다 미래에 더 긍정적 행동을 할 가능성

이 증대한다는 것이다. 그러나 이러한 서비스회복 패러독스는 인지적 요소뿐만이 아니라 용서와 같은 심리적 요소에 의해서도 나타날 수 있으며 오히려 심리적 요소에 의해 더 강하게 나타날 수 있다. Enright, Santos, and Al-Mabuk(1989)는 용서는 상대방의 어려움에 공감하고 피해를 준 대상을 받아들이는 과정이므로 피해를 입었음에도 불구하고 적대적 행위가 감소하고 긍정적 행동을 할 가능성을 높인다고 언급하였다. Smedes(1984)는 용서는 인간관계를 회복시켜 주며 상대방과 다시 좋은 관계를 맺고 싶다는 호의를 촉진시키며 상대방에 대한 회피나 보복하고자 하는 의도를 감소시키고 긍정적인 행동을 증가시킨다고 하였다. 따라서 고객이 비록 서비스실패를 경험했다 하더라도 기업의 진정성 있는 회복노력을 통한 고객용서는 고객의 부정적 행동을 줄이고 긍정적 행동을 높일 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

- 가설 6-1: 고객용서가 클수록 서비스실패시 가졌던 고객의 보복의도(부정적 구전의도)와 회피의도(전환의도)가 감소하는 방향으로 변화될 것이다.
- 가설 6-2: 고객용서가 클수록 서비스실패시 가졌던 고객의 재방문의도가 증가하는 방향으로 변화될 것이다.

2.2 연구과제 2: 관련변수들의 추가적 관계들

2.2.1 용서와 회복만족의 정도: 공정성과 진정성의 정도에 따른 차이

가설 1과 가설 2를 통해 공정성과 진정성이 용서와 회복만족에 미치는 상대적 영향력에 관해 제시하

였다. 그렇다면 이러한 가설들에 추가하여 또 다른 의문은 공정성과 진정성의 상호작용관점에서 비록 서비스회복이 공정했다하더라도 진정성이 결여된 서비스회복은 만족과 용서를 얻어 낼 수 있을 것인가? 혹은 비록 서비스회복이 진정하였다 하더라도 공정성이 결여된 서비스 회복은 또한 고객의 만족과 용서를 구할 수 있을 것인가? 와 관련된다. 이러한 의문에 대한 해답은 매우 중요한데 이는 회복만족과 용서를 위해 공정성과 진정성이 모두 필요한 것인지 혹은 비록 어느 하나가 부족하더라도 어느 하나의 제대로 된 제공이 회복만족과 용서를 얻을 수 있을 것인지 그리고 회복만족과 용서가 모두 동일한 정도의 공정성과 진정성이 필요한 것인지, 그렇지 않다면 무엇을 더 제공하는 것이 회복만족의 정도를 높이고 용서의 정도를 높일 수 있을 것인지에 대한 정보를 제공해 줄 수 있기 때문이다. 본 연구는 이를 위해 고객의 지각된 공정성과 진정성의 정도에 따라 다음 4가지 집단으로 구분하고자 한다. 즉 공정성 고/진정성 고 집단(JHAH), 공정성 고/진정성 저 집단(JHAL), 공정성 저/진정성 고 집단(JLAH), 공정성 저/진정성 저 집단(JLAL)이 그것이다.

용서의 경우 회복노력의 진정성이 매우 중요하다. 용서는 물질적인 보상보다 가해자의 진정성에 의해 영향을 받을 가능성이 높다. 서비스기업의 회복노력에 대해 고객이 진정성을 높게 인식했을 경우 용서의 가능성은 높아지며 공정성은 이 과정에서 용서의 가능성을 상승시킬 수 있을 것이다. 즉 용서의 경우 진정성이 기본이 되어야 하며 이 과정에서 공정성이 높을 경우 용서의 가능성은 보다 더 높아질 수 있다. 그러나 진정성이 낮을 경우 아무리 공정성이 높다 하더라도 용서의 가능성은 낮아질 것이다. 이는 물질적인 보상이 피해자의 마음을 움직일 수 없다는 많은 심리학적 선행연구들을 고려할 때 비록 서비스기

업이 물질적 보상을 한다하더라도 진정성의 결여는 고객 용서를 얻기에는 부족하다는 것을 의미한다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 7-1: 용서의 경우 JHAH 집단이 가장 높고 다음으로 JLAH 이 높고, 마지막으로 JHAL과 JLAL 집단이 낮을 것이다 (JHAH > JLAH > JHAL=JLAL).

만족은 인지적 요소뿐만이 아니라 심리적 요소에 의해서도 좌우된다(Kohlberg 1976; Smedes 1984). 상대방을 만족시키기 위해서는 물질적인 제공도 필요하지만 진심의 전달은 보다 더 필요하다. 서비스 회복에 대한 고객의 회복만족 또한 심리적 요소인 진정성이 보다 더 중요하며 이 과정에서 공정성 또한 회복만족에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 고객의 지각된 진정성이 높을 경우 회복만족이 이루어지며 이 과정에서 공정성 또한 회복만족을 높이는 역할을 하게 된다. 그러나 용서와는 달리 진정성이 비록 낮다하더라도 공정성이 높을 경우 진정성과 공정성이 모두 낮을 경우 보다 회복만족은 더 높을 수 있다. 이는 앞서 언급하였듯이 만족이 심리적 요소와 인지적 요소 모두에 의해 영향을 받기 때문에 비록 진정성이 낮다하더라도 공정성이 높게 제공된다면 둘 모두 낮을 경우 보다 회복만족은 더 커지게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 7-2: 회복만족의 경우 JHAH 집단이 가장 높고 다음으로 JLAH, JHAL, JLAL 집단 순일 것이다(JHAH > JLAH > JHAL > JLAL).

2.2.2 회복만족과 용서가 고객반응변화에 미치는 영향의 유의적 차이

본 연구는 연구과제 1에서 가설 3을 통해 회복만족은 용서에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다. 서비스회복과 관련된 많은 선행연구들은 회복만족이 고객의 반응을 긍정적으로 변화시킬 수 있는 매우 중요한 변수로서 언급하여 왔다. 그렇다면 실증분석을 통해 용서가 고객반응의 변화에 미치는 영향과 회복만족이 고객반응의 변화에 미치는 영향이 유의적인 차이가 있는가를 검토해 볼 필요가 있다. 이는 용서와 회복만족 중에서 어떠한 요소가 고객의 부정적 감정, 서비스품질평가, 고객행동의 변화에 더 큰 영향을 미치며 이러한 영향에 있어 유의적인 차이가 있는지를 검토해 볼 수 있기 때문이다. 이러한 논의는 서비스 마케팅분야에서 중요한데, 만약 회복만족과 용서가 서비스실패로 인한 고객의 부정적 감정을 감소시키고 서비스품질에 대한 평가와 고객행동을 긍정적 방향으로 변화시키는데 있어 유의적인 차이가 있다면 기업들이 서비스회복을 위해 무엇에 초점을 두어야 하는지에 관한 보다 명확한 정보를 그들에게 제시할 수 있기 때문이다.

용서에 대한 연구들은 개인이 입을 손해에 대해 상대방이 보상을 했을 경우 이는 단지 보상을 받았다고 생각할 뿐 상대방에 대한 진정한 용서가 이루어진 것은 아니라고 제시하였다. 즉 만족은 기대와 실제성과라는 관계에서 경험하는 것이므로 용서와 달리 내면의 변화까지 동반하는 것은 아니다(Selman 1980). 용서는 회복하는 방식의 하나이며 부정적 결과들을 능동적으로 직면하고 자신의 자유로운 결정에 따라 그 결과들을 좋은 방향으로 변화시키는 것과 관련된다. 용서는 부정적 정서의 억제가 아니라 이해를 통한 내부적 완화이며 깊이 있는 이해를

바탕으로 이루어진다(Maltby, Macaskill, and Day 2001). 그러므로 용서와 비교시 회복만족이 고객의 심리적 및 행동변화에 미치는 영향정도는 용서보다 적을 것이며 또한 유의적인 차이가 날 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 8-1: 고객용서가 실망의 변화에 미치는 영향 정도와 회복만족이 실망의 변화에 미치는 영향정도에는 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 8-2: 고객용서가 서비스품질평가변화에 미치는 영향정도과 회복만족이 서비스품질평가 변화에 미치는 영향정도에는 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 8-3: 고객용서가 부정적 구전변화와 전환의도에 미치는 영향정도과 회복만족이 부정적 구전변화와 전환변화에 미치는 영향정도에는 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 8-4: 고객용서가 긍정적 고객행동(재방문)변화에 미치는 영향정도과 회복만족이 긍정적 고객행동(재방문)변화에 미치는 영향정도에는 유의한 차이가 있을 것이다.

III. 연구 설계

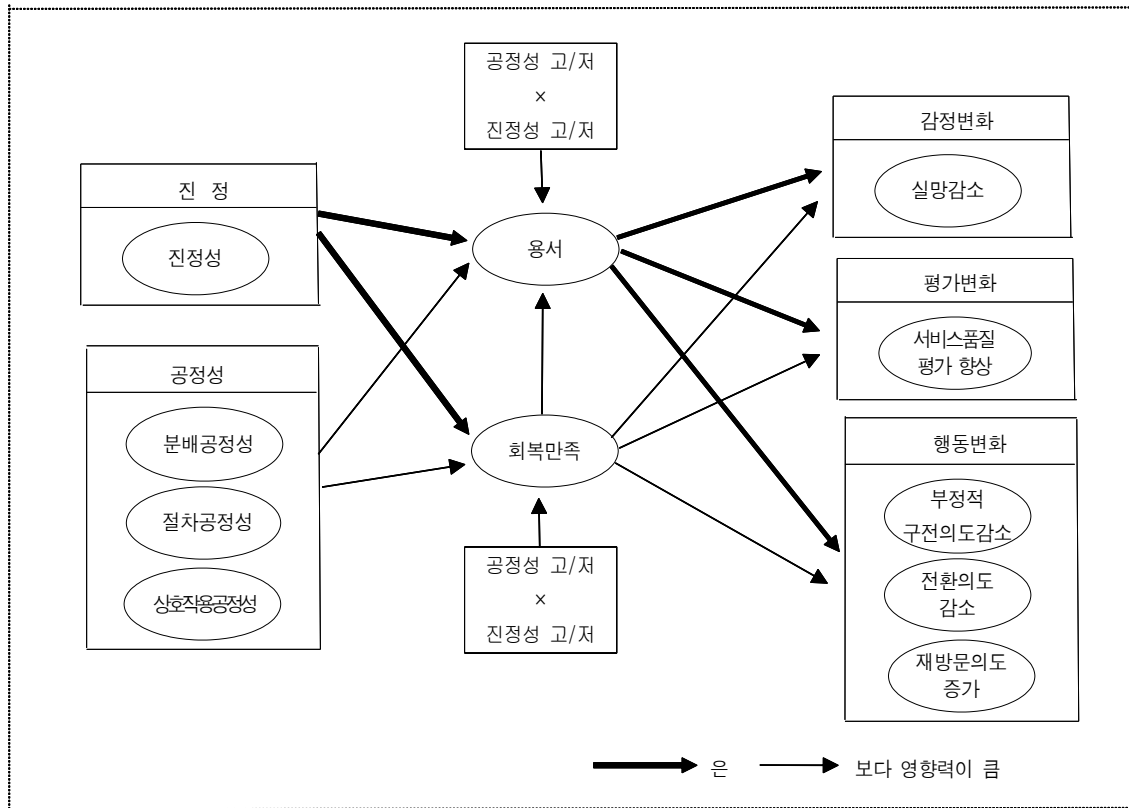
3.1 연구모형

본 연구의 연구모형은 <그림 1>에 나타나 있듯이 연구과제 1과 연구과제 2에서 제시된 변수들의 관

계에 대해 제시하고 있다. 구체적으로 첫째, 진정성, 공정성, 용서, 그리고 회복만족과의 관계, 둘째, 회복만족과 용서의 관계, 셋째, 용서와 고객의 감정변화, 평가변화, 행동변화의 관계, 넷째, 진정성과 공정성의 정도에 따른 용서와 회복만족의 정도, 다섯째, 용서, 회복만족, 그리고 고객의 감정변화, 평가변화, 행동변화의 관계로 이루어져 있다. 즉 진정성과 공정성이 용서와 회복만족에 미치는 상대적 영향 정도를 비교하고 회복만족이 용서에 미치는 긍정적 영향을 검토하고, 용서가 고객의 감정, 평가, 그리고 행동변화에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 또한 진정성 고/저 집단과 공정성 고/저 집단의 조합이 용서와 회복만족의 정도에 있어 유의한 차이가 있는지에 관해 살펴보고자 하며 마지막으로 용서와 회복만족이 고객의 감정, 평가, 그리고 행동변화에 미치는 영향에 있어 유의한 차이가 있는지를 검토하고자 한다.

3.2 조사대상 및 자료수집 방법

앞에서 도출된 가설을 검증하기 위하여 각 변수에 대한 문항을 작성하여 고객들의 경험을 토대로 자료를 수집하였다. 본 조사를 위해 선행연구를 검토했으며 이를 바탕으로 설문지를 작성하였다. 설문은 대학생을 대상으로 주로 월요일과 화요일에 이루어졌고 이는 주말에 쇼핑할 가능성이 높기 때문이다. 우선 응답자들에게 가장 최근에 경험한 서비스실패의 상황을 5분정도 회상한 후 실패상황을 간략하게 기록해줄 것을 요청하여 최대한 그 상황을 환기시키고자 하였다. 그러한 다음 실패시에 경험한 실망감, 서비스품질평가, 고객행동에 대해 응답하게 하였다. 설문작성 일주일 후 동일한 표본을 대상으로 회복노력을 제공받은 여부를 체크하게 한 후 회복경험했을 경우 회복상황에 대해 역시 5분정도 회상한 후



〈그림 1〉 연구모형

기업의 회복노력에 대해 응답자들에게 간략하게 기록해줄 것을 요청하여 그 상황을 환기시키고자 하였다. 그러한 다음 실망감, 서비스품질평가, 고객행동에 대해 다시 평가하도록 요청했으며 이에 추가하여 기업의 회복노력의 공정성, 진정성, 용서, 그리고 회복만족에 대해 응답하도록 하였다. 이를 위해 우선 첫번째 설문시 각 응답자들에게 고유번호를 제공했으며 두 번째 설문 조사를 위해 응답한 응답자들에게 첫번째 조사시 부여한 자신의 고유번호를 기입할 것을 요청하였다. 첫 번째 응답자 736명 중 실패경험시점이 두 달이 넘는 14명을 제거하였으며 나머지 722명 중 209명이 회복을 제공받은 것으로 나타

났다. 이중 불성실한 응답 5부를 제외한 204부가 연구를 위해 이용되어졌다. 주요 인구 통계적인 특징은 남성이 73명으로 35.8%를 차지하고 있으며, 여성이 131명으로 64.2%를 차지하였다. 주별쇼핑 횟수는 1회가 95명으로 46.6%, 2-3회가 90명으로 44.1%, 4회 이상이 13명으로 6.4%를 차지하였으며, 무응답이 6명으로 2.9%를 차지하였다.

3.3 주요 변수의 측정

고객의 지각된 공정성은 회복노력에 대한 고객의 지각된 공정성과 관련되는 것으로 기업 혹은 판매원

으로부터 서비스회복을 제공받은 후 회복노력에 대한 공정성의 정도를 측정하였다. 이를 위해 Blodgett, Hill, and Tax(1997), Maxham III and Netemeyer (2002), Teo and Lim(2001)의 연구에서 언급한 문항을 사용하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적인 문항은 다음과 같다. 분배공정성은 '제공된 보상은 만족할만하다', '제공된 보상은 적절하다', '제공된 보상은 타인과 비교해서 공정하다', '제공된 보상은 기대 이상이다'의 4개 문항이다. 절차공정성은 '문제에 대한 즉각적으로 반응하였다', '신속하게 해결하였다', '문제에 대한 적시적 처리를 하였다', '공정한 방법으로 문제를 처리하였다'의 4개 문항이다. 상호작용공정성은 '고객을 존중하였다', '고객의 말을 정중하게 경청하였다', '고객에게 예의바른 태도를 보였다', '고객을 배려하였다'의 4개 문항이다.

고객의 지각된 진정성은 회복노력에 대한 고객의 지각된 진정성과 관련되는 것으로 기업 혹은 판매원으로부터 서비스회복을 제공받은 후 회복노력에 대한 진정성을 측정하였다. 이를 위해 김상희(2010), Price, Arnould, and Deibler(1995)와 Price, Arnould, and Tierney(1995)의 연구에서 언급한 문항을 서비스회복상황에 맞게 변경하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적인 문항은 '서비스회복노력은 진정성이 느껴졌다', '진심에서 우러난 서비스회복노력을 하였다', '내면에서 우리나라 서비스회복노력을 제공했다', '서비스회복노력은 인간적인 느낌이 들었다'의 4개 문항이다.

고객용서는 Enright and Gassin(1992), 임효진과 김기범(2004)의 연구에서 언급한 문항을 사용하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적인 문항은 '용서했다', '마음이 풀렸다', '화가 풀렸다', '그 매장이 진심으로 잘 되었으면 좋겠다'의 4개 문항이다.

회복만족은 서비스회복에 대한 고객의 만족과 관련되는 것으로 서비스회복을 제공받은 후 이러한 회복에 대한 고객만족의 정도를 측정하였다. 이를 위해 Brady 등(2008)의 연구에서 언급한 문항을 사용하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적인 문항은 '이 매장은 나의 문제에 대해 만족스러운 해결책을 제공해 주었다', '나는 이 매장의 해결에 만족했다', '나는 이 매장이 제공한 해결책에 만족하지 못했다(R)'의 3개 문항이다.

실망은 선행연구(Tsiros 1998; Tsiors and Mittal 2000; van Dijk and van der Pligt 1997; van Dijk, Zeelenberg, and van der Pligt 1999; van Dijk and Zeelenberg 2002; Zeelenberg, van Dijk, and Manstead 1998; Zeelenberg et al. 2000; Zeelenberg and Pieters 2004)에서 언급한 문항, 즉 '실망감', '낙담감', '좌절감'을 사용하여 7점 척도로 측정하였다.

서비스품질평가는 Taylor and Baker(1994)의 연구에서 언급한 문항을 사용하여 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적인 문항은 '서비스품질이 전반적으로 우수하다', '서비스품질이 전반적으로 낮다(R)'의 2개 문항으로 측정하였다.

부정적 구전은 서비스실패 기업에 대한 부정적 구전의도와 관련되는 것으로서 서비스실패시 그리고 서비스회복을 제공받은 후 그 기업에 대한 고객의 부정적 구전의도의 정도를 측정하였다. 이를 위해 Blodgett, Hill, and Tax(1997)의 연구에서 언급한 문항을 사용하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적인 문항은 '나는 내 주변에 있는 사람들에게 이 매장을 가지 말도록 말할 것이다', '나는 내 주변 사람들에게 이 매장에 관해 불평할 것이다'의 2개 문항이다.

전환의도는 Blodgett, Hill, and Tax(1997),

Bougie, Pieters, and Zeelenberg(2003)의 연구에서 제시한 문항을 이용하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적 문항은 '나는 이후 다른 매장으로 바꿀 것이다', '나는 이후 그 매장과 재거래하지 않을 것이다', '나는 이후 경쟁사의 매장을 이용할 것이다'이다.

재방문의도는 서비스실패 기업에 대한 재방문의도와 관련되는 것으로 서비스실패시 그리고 서비스회복을 제공받은 후 그 기업에 대한 고객의 재방문의도의 정도를 측정하였다. 이를 위해 Blodgett, Hill, and Tax(1997), Brady 등(2008)의 연구에서 언급한 문항을 사용하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적 문항은 '나는 미래에 이 매장을 계속해서 방문할 것이다', '내가 만약 쇼핑을 가야 한다면 이 매장을 선택할 것이다', '나는 이 매장을 다시 방문하지 않을 것이다(R)'의 3개 문항이다.

고객실망, 서비스품질평가, 고객행동(부정적 구전, 전환, 재방문)의 실패시와 회복후의 변화는 실패시 이들 변수들의 측정값과 회복후 이들 변수의 측정값의 차이를 이용하였다. 고객실망, 부정적 구전, 그리고 전환의 경우는 실패시의 값-회복후의 값을 사용하였고 서비스품질평가와 재방문은 회복후의 값-실패시의 값을 사용하였다. 따라서 변화값이 클수록 실망, 부정적 구전, 전환이 감소하고 서비스품질평가, 재방문이 증가한다는 것을 나타낸다.

IV. 연구기설 검증

4.1 신뢰성 및 타당성 검증

각 연구단위들의 측정항목들에 대한 내적 일관성

(internal consistency)의 검정은 Cronbach's α 값으로 하였다. 요인분석 방법으로는 주성분분석법(principle components analysis)을 사용하였고 직교회전(varimax) 방식에 의해 고유치가 1이상인 요인만을 선택하였으며 요인적재량(factor loading)이 0.5이상이면 유의한 것으로 간주하였다. 그 결과 열한가지 변수를 측정했던 문항들이 각각 11개의 요인들로 적절하게 적재됨을 확인할 수 있었다. 또한 이들 11개 요인이 전체 분산의 약 73%를 설명하고 있어 개념타당성이 확보되었다고 판단되었다. 다음은 탐색적 요인분석을 거친 측정항목에 대하여 집중타당성과 판별타당성을 검증하기 위해서 전체 연구단위들의 확인요인분석을 실시하였다. 적합도 지표들은 $\chi^2(df=539)=1092.85$, $p=.016$, GFI=.891, AGFI=.885, NFI=.889, RMR=.053로 나타나 전반적으로 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 구성개념의 신뢰도는 모두 0.7이상의 신뢰수준을 보였고 평균분산 추출값은 모두 0.5 이상을 상회하였다. 또한 모든 항목의 모수 추정치의 t값이 2보다 큰 값을 나타내어 측정모델에 대한 수렴타당도가 있는 것으로 판단되었다. 이러한 결과는 <표 1>과 같다. 판별타당성 검증은 상관관계 행렬을 통해 95% 신뢰구간 상관관계 $\pm(2 \times \text{표준오차})$ 로 계산하여 그 값이 "1"을 포함하지 않으면 판별타당성이 있는 것으로 판단하는 검증방법을 사용하였다(Anderson and Gerbing 1988). 전체변수를 검증한 결과 "1"을 포함하고 있지 않아 판별타당성이 있는 것으로 판단되었다. 상관관계행렬은 <표 2>와 같다.

〈표 1〉 신뢰도 및 타당성 분석결과

	탐색적 요인분석			확인적 요인분석		
	factor loading	eigen value	%of variance	estimate	S·E	t-value
진정성 (Cronbach's α = .708, Construct reliability = .714, AVE = .607)						
1. 서비스회복노력은 진정성이 느껴졌다	.722	2.652	7.37	1.000	-	-
2. 진심에서 우러난 서비스회복노력을 한다고 느껴졌다	.715			.746	.079	9.44
3. 내면에서 우러나는 서비스회복노력을 제공했다	.687			.689	.084	8.20
4. 서비스회복노력은 인간적인 느낌이 들었다	.623			.705	.079	8.92
분배공정성 (Cronbach's α = .767, Construct reliability = .775, AVE ^{a)} = .684)						
1. 제공된 보상은 만족할만하다	.782	3.179	8.83	1.000	-	-
2. 제공된 보상은 적절하다	.763			.715	.078	9.17
3. 제공된 보상은 타인과 비교해서 공정하다	.748			.652	.077	8.47
4. 제공된 보상은 기대이상이다	.722			.683	.076	8.99
절차공정성 (Cronbach's α = .759, Construct reliability = .768, AVE = .677)						
1. 문제에 대한 즉각적으로 반응하였다	.705	2.666	7.40	1.000	-	-
2. 신속하게 해결하였다	.697			.699	.078	8.96
3. 문제에 대한 적시적 처리를 하였다	.674			.631	.072	8.76
4. 공정한 방법으로 문제를 처리하였다	.637			.685	.083	8.25
상호작용공정성 (Cronbach's α = .779, Construct reliability = .785, AVE = .699)						
1. 고객을 존중하였다	.735	2.719	7.55	1.000	-	-
2. 고객의 말을 정중하게 경청하였다	.724			.684	.082	8.34
3. 고객에게 예의바른 태도를 보였다	.668			.641	.077	8.32
4. 고객을 배려하였다	.606			.659	.071	9.28
용서 (Cronbach's α = .715, Construct reliability = .728, AVE = .623)						
1. 용서했다	.759	2.767	7.69	1.000	-	-
2. 마음이 풀렸다	.723			.853	.082	10.40
3. 화가 풀렸다	.697			.749	.078	9.60
4. 그 매장이 진심으로 잘 되었으면 좋겠다	.673			.752	.084	8.95
				.724	.078	9.28
회복만족 (Cronbach's α = .794, Construct reliability = .802, AVE = .695)						
1. 이 매장은 나의 문제에 대해 만족스러운 해결책을 제공해 주었다	.709	2.153	5.98	1.000	-	-
2. 나는 이 매장의 해결에 만족했다	.639			.758	.077	9.84
3. 나는 이 매장이 제공한 해결책에 만족하지 못했다(R) ^{c)}	.653			.821	.084	9.77
실망변화^{b)} (Cronbach's α = .731, Construct reliability = .746, AVE = .658)						
1. 실망감	.715	2.216	6.16	1.000	-	-
2. 낙담감	.687			.769	.088	8.74
3. 좌절감	.625			.802	.088	9.11
서비스품질평가변화 (Cronbach's α = .716, Construct reliability = .722, AVE = .614)						
1. 서비스품질은 전반적으로 우수하다.	.746	1.872	5.19	1.000	-	-
2. 서비스품질이 전반적으로 낮다(R).	.735			.735	.077	9.55
부정적 구전의도변화 (Cronbach's α = .816, Construct reliability = .827, AVE = .742)						
1. 나는 내 주변에 있는 사람들에게 이 매장을 가지 말도록 말 할 것이다	.697	1.851	5.14	1.000	-	-
2. 나는 내 주변 사람들에게 이 매장에 관해 불평할 것이다	.658			.879	.099	8.88
전환의도 변화 (Cronbach's α = .799, Construct reliability = .815, AVE = .727)						
1. 나는 이후 다른 매장으로 바꿀 것이다	.691	2.001	5.56	1.000	-	-
2. 나는 이후 이 매장과 재거래하지 하지 않을 것이다	.638			.885	.093	9.52
3. 나는 이후 경쟁사의 서비스를 이용할 것이다	.582			.849	.089	9.54
재방문의도변화 (Cronbach's α = .783, Construct reliability = .797, AVE = .697)						
1. 나는 이 매장을 다시 방문하지 않을 것이다(R)	.727	2.336	6.49	1.000	-	-
2. 나는 미래에 이 매장을 계속해서 방문할 것이다	.718			.769	.088	8.74
3. 내가 만약 쇼핑을 가야 한다면 이 매장을 선택할 것이다	.677			.747	.077	9.70

a) Average Variance Extracted

b) 제시된 각 항목의 회복후와 실패시의 차를 이용

c) reverse scale로서 역방향으로 recode 하였음.

〈표 2〉 연구단위들간의 상관관계 행렬(ϕ matrix)

구분	진정성	분배 공정성	절차 공정성	상호작용 공정성	용서	회복 만족	실망 변화	서비스품질 평가변화	부정적 구건의도 변화	전환 의도 변화	재방문 의도 변화
진정성	1										
분배 공정성	.212 (0.063)	1									
절차 공정성	.205 (0.067)	.256 (0.061)	1								
상호작용 공정성	.234 (0.061)	.351 (0.057)	.283 (0.062)	1							
용서	.584 (0.046)	.125 (0.068)	.142 (0.069)	.215 (0.067)	1						
회복만족	.492 (0.051)	.483 (0.055)	.304 (0.058)	.323 (0.059)	.224 (0.067)	1					
실망변화	.432 (0.049)	.256 (0.063)	.197 (0.063)	.225 (0.064)	.685 (0.032)	.437 (0.056)	1				
서비스 품질평가변화	.405 (0.044)	.224 (0.066)	.213 (0.064)	.231 (0.062)	.651 (0.037)	.453 (0.052)	.295 (0.060)	1			
부정적 구건의도변화	.396 (0.047)	.285 (0.061)	.244 (0.062)	.258 (0.063)	.673 (0.033)	.214 (0.069)	.307 (0.062)	.334 (0.055)	1		
전환의도 변화	.414 (0.042)	.204 (0.069)	.231 (0.060)	.249 (0.061)	.576 (0.042)	.308 (0.061)	.315 (0.059)	.356 (0.063)	.297 (0.061)	1	
재방문 의도변화	.385 (0.048)	.216 (0.065)	.205 (0.068)	.228 (0.066)	.532 (0.047)	.324 (0.058)	.329 (0.057)	.324 (0.055)	.285 (0.062)	.358 (0.051)	1

(주) ()안의 값은 표준오차

4.2 가설의 검증

4.2.1 개념들의 관계분석

가설에서 제시된 변수들의 관계를 검증하기 위해 구조방정식 모형을 이용하였다. 본 연구에서 설정한 연구 모형의 적합도를 분석한 결과 $\chi^2(df=566) = 1162.56$, $p = .027$, $GFI = .896$, $AGFI = .882$, $NFI = .892$, $RMR = .049$ 로 나타나 연구모형이 대

체로 적합한 것으로 나타났다. χ^2 값과 결부된 유의 수준은 .05보다 작으나 GFI, AGFI, NFI가 기준치인 .9에 가까우며, RMR도 .05이하로 나타나 모형이 비교적 적합하며 실증자료에 잘 부합된다고 할 수 있다. 가설검증의 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, H1은 공정성(분배, 절차, 상호작용)과 진정성이 용서에 미치는 상대적 영향력에 관한 것으로 구체적인 내용은 다음과 같다. 우선 분배공정성과 진정성이 용서에 미치는 영향력의 차이를 비교하기

위해 '분배공정성 → 용서' 경로계수와 '진정성 → 용서' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 진정성이 용서에 미치는 경로계수가 분배공정성이 용서에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(진정성 → 용서=.632 vs 분배공정성 → 용서=.139), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2 d(1)=10.12, p < .01$). 다음으로 절차공정성과 진정성이 용서에 미치는 영향력의 차이를 비교하기 위해 '절차공정성 → 용서' 경로계수와 '진정성 → 용서' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 진정성이 용서에 미치는 경로계수가 절차공정성이 용서에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(진정성 → 용서=.632 vs 절차공정성 → 용서=.161), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2 d(1)=9.97, p < .01$). 마지막으로 상호작용공정성과 진정성이 용서에 미치는 영향력의 차이를 비교하기 위해 '상호작용공정성 → 용서' 경로계수와 '진정성 → 용서' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 진정성이 용서에 미치는 경로계수가 절차공정성이 용서에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(진정성 → 용서=.632 vs 상호작용공정성 → 용서=.198), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2 d(1)=9.02, p < .01$). 따라서 H1은 지지되는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 진정성이 공정성보다 고객용서에 더 큰 영향을 미치는 요소임을 나타내고 있다. 따라서 공정성은 고객으로 하여금 서비스실패 기업을 용서하게 만드는 결정적인 요소가 아님을 제시하고 있다. 이는 기존의 선행 연구들이 공정성을 통해 고객의 긍정적 반응을 유발

시킬 수 있다고 제시함에도 불구하고 진정한 용서가 이루어지기 위해서는 기업의 진정성이 보다 더 중요하다는 것을 시사하고 있다. 즉 공정성을 통한 회복 노력은 진정한 용서가 이루어지지 않은 것이므로 미래에도 긍정적 행동을 할 가능성은 보장하지 못할 수도 있다. 이는 서비스회복에 있어 인지적 회복노력만이 중요한 것이 아니라 심리적 회복노력 또한 매우 중요함을 밝히고 있다.

둘째, H2는 공정성(분배, 절차, 상호작용)과 진정성이 회복만족에 미치는 상대적 영향력에 관한 것으로 구체적으로 다음과 같다. 우선 분배공정성과 진정성이 회복만족에 미치는 영향력의 차이를 비교하기 위해 '분배공정성 → 회복만족' 경로계수와 '진정성 → 회복만족' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 진정성이 회복만족에 미치는 경로계수가 분배공정성이 회복만족에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크지만(진정성 → 회복만족=.527 vs 분배공정성 → 회복만족=.508), 이들 관계에 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다($\chi^2 d(1)=.791, ns$). 다음으로 절차공정성과 진정성이 회복만족에 미치는 영향력의 차이를 비교하기 위해 '절차공정성 → 회복만족' 경로계수와 '진정성 → 회복만족' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 진정성이 회복만족에 미치는 경로계수가 절차공정성이 회복만족에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크고(진정성 → 회복만족=.527 vs 절차공정성 → 회복만족=.369), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2 d(1)=5.31, p < .05$). 마지막으로 상호작용공정성과 진정성이 회복만족에 미치는 영향력의 차이를 비교하기 위해 '상호작용공정성 → 회복만족' 경로계수와 '진정성 →

회복만족' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 진정성이 회복만족에 미치는 경로계수가 상호작용공정성이 회복만족에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크고(진정성 \rightarrow 회복만족 = .527 vs 상호작용공정성 \rightarrow 회복만족 = .382), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다 ($\chi^2 d(1) = 5.28, p < .05$). 따라서 H2는 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 진정성이 공정성 보다 대체적으로 회복만족에도 더 큰 영향을 미친다는 것을 나타내고 있다. 특히 진정성은 절차공정성과 상호작용공정성 보다 회복만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 회복만족을 높이기 위해서는 절차의 신속함이나 즉각적 반응, 예의바른 태도와 정중함보다 진정성이 더 중요한 요소임을 보여주고 있다. 또한 진정성과 분배공정성이 회복만족에 미치는 영향에서 유의한 차이가 나타나지 않았다는 사실은 지금까지 분배공정성이 회복만족을 위한 매우 중요한 선행변수임을 강조해 온 선행연구들과 비교시 진정성이 분배공정성 만큼 회복만족을 위한 매우 중요한 선행변수임을 나타내고 있다.

셋째, H3은 회복만족과 용서의 관계에 관한 것으로 회복만족(경로계수 = .217, $t = 2.205, p < .05$)은 용서에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H3은 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 긍정적 고객상태인 회복만족이 고객용서에 영향을 미친다는 것을 제시하고 있다.

넷째, H4는 고객용서와 고객실망변화의 관계에 관한 것으로 고객용서(경로계수 = .823, $t = 10.371, p < .01$)가 클수록 고객실망의 변화 정도가 커지는 것으로 나타났다. 따라서 H4는 지지되는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 용서가 서비스실패로 인

한 실망의 감정을 감소시킨다는 것을 의미한다. 즉 회복노력의 진정성을 통한 고객용서는 서비스실패시 고객이 경험한 실망을 감소시키는 중요한 요소임을 제시하고 있다.

다섯째, H5는 고객용서와 서비스품질평가변화의 관계에 관한 것으로 고객용서(경로계수 = .709, $t = 9.099, p < .01$)가 클수록 서비스품질평가의 변화 정도가 커지는 것으로 나타났다. 따라서 H5는 지지되는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 용서가 고객의 감정뿐만 아니라 인지적 판단에도 영향을 미친다는 것으로 고객용서가 실패로 인한 서비스품질에 대한 좋지 않은 평가를 긍정적인 방향으로 변화시킨다는 것을 제시하고 있다.

여섯째, H6-1, H6-2는 고객용서와 부정적인 고객행동변화 및 긍정적인 고객행동변화의 관계에 관한 것으로 고객용서가 클수록 부정적 구전의 변화(경로계수 = .768, $t = 9.895, p < .01$), 전환의 변화(경로계수 = .638, $t = 8.247, p < .01$), 그리고 재방문의도의 변화(경로계수 = .619, $t = 7.804, p < .01$) 정도가 커지는 것으로 나타났다. 따라서 H6-1과 H6-2는 지지되는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 고객용서가 실패로 인한 고객의 보복동기와 회피동기를 약화시켜 부정적 구전과 전환을 감소시키는 방향으로 변화시키며, 긍정적 고객행동인 재방문의도를 증가시키는 방향으로 변화시킨다는 것을 나타내고 있다. 이는 서비스 실패시의 부정적 고객행동을 감소시키고 긍정적 고객행동을 높이기 위해서는 회복노력의 진정성을 통한 고객용서가 매우 중요한 것을 제시하고 있다.

일곱째, H8-1은 고객용서와 회복만족이 고객의 실망변화에 미치는 영향의 유의한 차이에 관한 것이다. 우선 용서와 회복만족이 고객의 실망변화에 미치는 영향력의 차이를 비교하기 위해 '용서 \rightarrow 고객

실망변화' 경로계수와 '회복만족 → 고객실망변화' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 용서가 고객실망변화에 미치는 경로계수가 회복만족이 고객실망변화에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(용서 → 고객실망변화=.823 vs 회복만족 → 고객실망변화=.372), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2d(1)=9.84$, $p < .01$). 따라서 H8-1은 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객의 부정적 감정을 긍정적인 방향으로 변화시키기 위해서는 고객의 용서가 회복만족보다 더 중요한 변수임을 나타내고 있다.

여덟째, H8-2는 고객용서와 회복만족이 서비스품질평가변화에 미치는 영향의 유의한 차이에 관한 것이다. 우선 용서와 회복만족이 고객의 서비스품질평가변화에 미치는 영향력의 차이를 비교하기 위해 '용서 → 서비스품질평가변화' 경로계수와 '회복만족 → 서비스품질평가변화' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 용서가 서비스품질평가변화에 미치는 경로계수가 회복만족이 서비스품질평가변화에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(용서 → 서비스품질평가변화=.709 vs 회복만족 → 서비스품질평가변화=.409), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2d(1)=8.32$, $p < .01$). 따라서 H8-2는 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객의 인지적 평가를 긍정적인 방향으로 변화시키기 위해서는 고객의 용서가 회복만족보다 더 중요한 변수임을 나타내고 있다.

아홉째, H8-3과 H8-4는 고객용서와 회복만족이 고객행동변화에 미치는 영향의 유의한 차이에 관한 것이다. 우선 용서와 회복만족이 부정적 구전의도변화에 미치는 영향력의 차이를 비교하기 위해 '용서

→ 부정적 구전의도변화' 경로계수와 '회복만족 → 부정적 구전의도변화' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 용서가 부정적 구전의도변화에 미치는 경로계수가 회복만족이 부정적 구전의도변화에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(용서 → 부정적 구전의도변화=.768 vs 회복만족 → 부정적 구전의도변화=.182), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2d(1)=11.55$, $p < .01$). 다음으로 용서와 회복만족이 전환의도변화에 미치는 영향력의 차이를 비교하기 위해 '용서 → 전환의도변화' 경로계수와 '회복만족 → 전환의도변화' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 용서가 전환의도변화에 미치는 경로계수가 회복만족이 전환의도변화에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(용서 → 전환의도변화=.638 vs 회복만족 → 전환의도변화=.313), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2d(1)=8.99$, $p < .01$). 마지막으로 용서와 회복만족이 재방문의도변화에 미치는 영향력의 차이를 비교하기 위해 '용서 → 재방문의도변화' 경로계수와 '회복만족 → 재방문의도변화' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 용서가 재방문의도변화에 미치는 경로계수가 회복만족이 재방문의도변화에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(용서 → 재방문의도변화=.619 vs 회복만족 → 재방문의도변화=.346), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2d(1)=8.39$, $p < .01$). 따라서 H8-3과 H8-4는 지지되는 것으로 나타났다. 이는 용서가 회복만족보다 고객의 행동을 더 긍정적으로 변화시킬 수 있음을 의미한다. 이러한 결

과는 <표 3>과 같다.

4.2.2 공정성과 진정성의 정도에 따른 용서, 회복만족의 차이

다음은 가설 7-1과 가설 7-2를 검증하기 위해 공정성과 진정성의 중위수를 기준으로(Bearden, Rose, and Teel 1994; Reinartz and Kumar 2000; Schmittlein, Cooper, and Morrison 1993) 고/저로 구분한 후 4개의 집단으로 분류하였다. 이들 집단에 대한 분류가 올바르게 조작되었는지를 검증하기 위해 차이분석을 실시하였다. 공정성의 고/저 집단간의 차이(고/4.76, 저/3.16, $t=16.986$, $p < .01$), 진정성의 고/저집단간의 차이(고/4.69, 저/3.02, $t=17.177$, $p < .01$)가 통계적으로 유의하게 나타났다. 이렇게 분류된 4개 집단을 교차시켜 다시 4개의 집단, 즉 공정성 고/진정성 고(JHAH), 공정성 고/진정성 저(JHAL), 공정성 저/진정성 고(JLAH), 공정성 저/진정성 저(JLAL)로 구분하였다. 이 집단들을 대상으로 집단간 용서와 회복만족 정도에 있어서의 차이를 분석하였다.

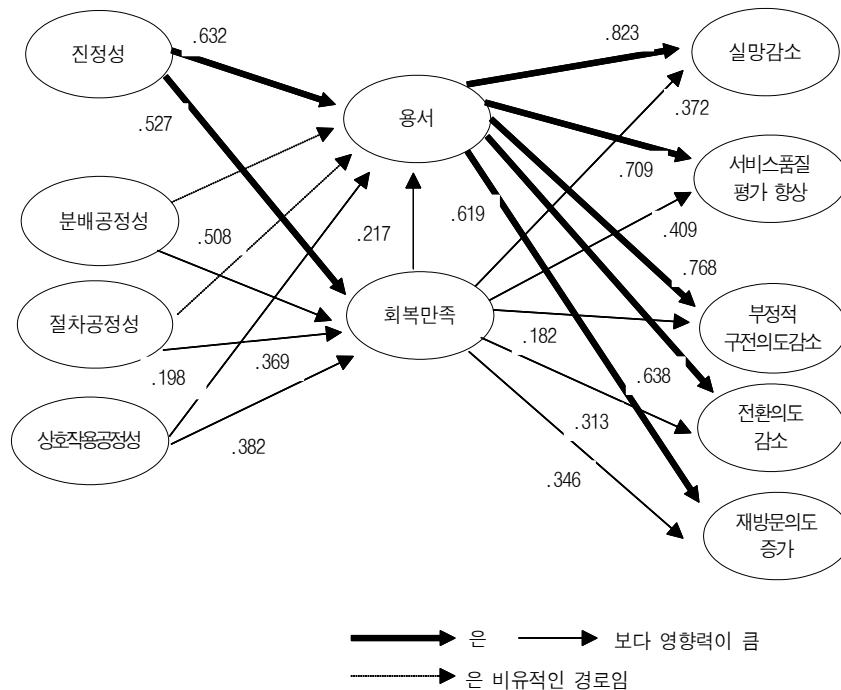
분석결과 우선 용서의 경우 집단간 용서에 있어 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($F_{값}=12.35$, $p < .01$). 각 집단별 평균은 JHAH가 가장 높았고, JLAH, JHAL, JLAL집단 순으로 나타났다. 사후 검증으로 shceffé test를 실시한 결과 JHAH집단

분석결과 우선 용서의 경우 집단간 용서에 있어 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($F_{값}=12.35$, $p < .01$). 각 집단별 평균은 JHAH가 가장 높았고, JLAH, JHAL, JLAL집단 순으로 나타났다. 사후 검증으로 shceffé test를 실시한 결과 JHAH집단

<표 3> 연구가설 분석결과

제안된 경로	경로계수	t-value	계수비교
서비스회복노력의 진정성 → 고객용서	.632**	7.842	
서비스회복노력의 분배공정성 → 고객용서	.139	1.861	$\chi^2d(1)=10.12$ $p < .01$
서비스회복노력의 절차공정성 → 고객용서	.161	1.932	$\chi^2d(1)=9.97$ $p < .01$
서비스회복노력의 상호작용공정성 → 고객용서	.198*	2.075	$\chi^2d(1)=9.02$ $p < .01$
서비스회복노력의 진정성 → 회복만족	.527**	6.979	
서비스회복노력의 분배공정성 → 회복만족	.508**	6.759	ns
서비스회복노력의 절차공정성 → 회복만족	.369**	4.514	$\chi^2d(1)=5.31$ $p < .05$
서비스회복노력의 상호작용공정성 → 회복만족	.382**	4.669	$\chi^2d(1)=5.28$ $p < .05$
회복만족 → 고객용서	.217*	2.205	
고객용서 → 실망변화	.823**	10.371	
회복만족 → 실망변화	.372**	4.527	$\chi^2d(1)=9.84$ $p < .01$
고객용서 → 서비스품질평가변화	.709**	9.099	
회복만족 → 서비스품질평가변화	.409**	5.471	$\chi^2d(1)=8.32$ $p < .01$
고객용서 → 부정적 구전의도변화	.768**	9.895	
회복만족 → 부정적 구전의도변화	.182*	1.982	$\chi^2d(1)=11.55$ $p < .01$
고객용서 → 전환의도변화	.638**	8.247	
회복만족 → 전환의도변화	.313**	3.961	$\chi^2d(1)=8.99$ $p < .01$
고객용서 → 재방문의도변화	.619**	7.804	
회복만족 → 재방문의도변화	.346**	4.174	$\chi^2d(1)=8.39$ $p < .01$

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



〈그림 2〉 연구결과

과 JHAL집단, JHAH집단과 JLAL집단, JHAL집단과 JLAH집단, JLAH집단과 JLAL집단간 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 JHAH집단과 JLAH집단, JHAL집단과 JLAL집단간에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 H7-1은 지지되지 않는 것으로 나타났다.

다음으로 회복만족의 경우 집단간 회복만족에 있어 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($F_{값} = 11.56, p < .01$). 회복만족에 대한 각 집단별 평균은 공정성 고/진정성 고 집단(JHAH)이 가장 높았고 다음으로 공정성 저/진정성 고(JLAH), 공정성 고/진정성 저(JHAL), 공정성 저/진정성 저(JLAL) 순으로 나타났다. 회복만족에 대한 집단간 차이를 검증하기 위해 사후검증으로 shceffé test를 실시하였다. 그

결과 JHAH집단과 JHAL집단, JHAH집단과 JLAH집단, JHAH집단과 JLAL집단, JHAL집단과 JLAH집단, JHAL집단과 JLAL집단, JLAH집단과 JLAL집단간 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 H7-2는 지지되는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과 용서의 경우 공정성과 진정성이 모두 높은 경우와 공정성이 낮지만 진정성이 높은 경우 용서의 정도에 있어 유의적인 차이가 없으며 또한 비록 공정성이 높다하더라도 진정성이 낮을 경우 공정성과 진정성이 모두 낮은 경우와 비교시 용서의 정도에 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 다시 말해 용서를 위해서는 반드시 진정성이 필요하다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 용서가 물질, 절차, 단순한 친절함에 의해 이루어지는 것이 아

나라 비록 이러한 것들이 부족하다 하더라도 회복에 대한 기업노력의 진정성에 의해 이루어질 수 있음을 의미한다. 그러나 회복만족의 경우 진정성이 중요하지만 비록 진정성이 낮다하더라도 공정성이 높을 경우 회복만족이 다소 가능함을 보여주고 있다.

이러한 결과는 <표 4>와 <그림 3>에 제시되어 있다.

V. 요약 및 결론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

5.1.1 연구결과의 요약 및 토의

본 연구는 서비스회복의 공정성과 진정성을 통한

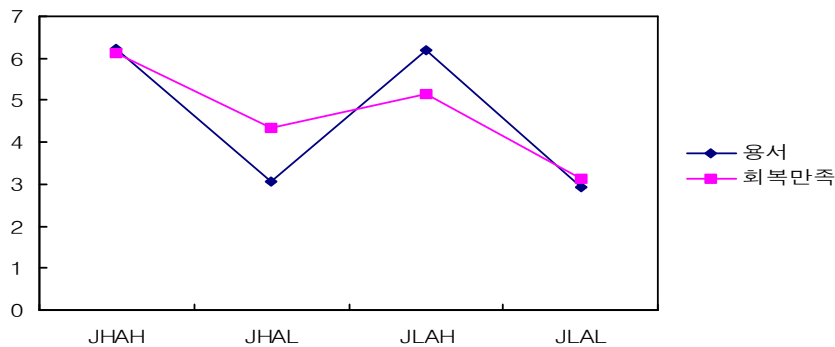
고객용서와 회복만족에 관한 것으로 연구결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 서비스회복노력의 공정성과 진정성이 고객용서에 미치는 상대적인 영향력을 비교한 결과 회복노력의 진정성이 고객용서에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 공정성의 차원 중 상호작용 공정성이 고객용서에 다소 영향을 미치는 것으로 나타났다지만 분배공정성과 절차공정성은 고객용서에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 비록 공정성이 선행연구에서 언급한 것처럼 만족을 높일 수는 있지만 고객용서를 얻기에는 어려운 요소인 것으로 나타났다. Smedes(1984)는 용서가 이루어지기 위해서는 상처를 준 사람의 진정성이 필요하다고 주장하였다. 즉 자신이 어떤 상처를 주었는지를 진심으로 이해하고 상처를 받은 사람의 고통을 함께 느끼며 좋은 관계를 위해 노력하겠다는 의지를 보이는 것이라고 하

<표 4> 집단간 차이

	JHAH (n=32)	JHAL (n=68)	JLAH (n=49)	JLAL (n=58)	F	scheffé test
용서	6.23	3.05	6.19	2.92	12.35**	JHAH=JLAH > JHAL=JLAL
회복만족	6.12	4.33	5.15	3.13	11.56**	JHAH > JLAH > JHAL > JLAL

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



<그림 3> 집단간 차이분석 결과

었다. 이는 단순한 생각이 아닌 마음으로 서로를 느껴야 함을 의미한다. 마찬가지로 서비스실패상황에서 고객의 용서가 이루어지기 위해서는 진정성이 내포된 회복노력이 필요하며 고객은 머리가 아닌 가슴으로 회복노력의 진정성을 느껴야 하며 이를 통해 용서가 이루어진다는 것을 나타내고 있다. 결국 기업이 고객의 용서를 통한 서비스회복을 원한다면 고객의 머리가 아닌 가슴에 호소해야 할 것이다.

둘째, 서비스회복노력의 공정성과 진정성이 회복만족에 미치는 상대적 영향력을 비교한 결과 진정성이 절차공정성과 상호작용공정성보다 회복만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고 분배공정성은 유의적인 차이가 나지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 회복만족은 공정성뿐만 아니라 진정성에 의해서도 영향을 받는다는 것을 의미하며 또한 회복만족을 위해서는 진정성이 공정성보다 더 필요한 요소임을 나타내고 있다. 이는 만족이 인지적 요소와 심리적 요소 모두에 의해 영향 받을 수 있음을 나타내는 것으로 공정성에 의해서만 회복만족이 이루어지는 것이 아니라 진정성에 의해서도 역시 회복만족이 가능함을 제시하고 있다. 진정성과 상호작용공정성, 진정성과 절차공정성의 경우 진정성이 회복만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 단순한 사과의 말이나 공손함, 그리고 신속한 처리보다 진정성이 내포되어 있는 회복노력이 더 큰 회복만족 얻을 수 있는 요소임을 제시하고 있다. 이는 기계적이면서 보편적인 친절함이 아닌 진정성이 배어있는 회복의 중요성을 나타내는 것이라고 할 수 있다.

셋째, 회복만족이 용서에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 안정적인 상태인 회복만족이 용서를 유발할 수 있는 요소임을 의미하는 것으로 서비스회복을 통한 고객만족은 약의적인 반응을 억제시키고 긍정적인 심리적 반응을 촉진시켜 용서

로 이어질 수 있음을 의미한다. 그러나 이러한 결과가 용서를 촉진시키기 위해서는 회복만족을 높여야 하고 회복만족을 높이기 위해서는 기존의 선행연구들이 언급한 공정성에 대한 지각을 높이면 된다는 것을 의미하는 것은 아니다. 본 연구를 통해 살펴봤지만 회복만족을 높이기 위해서는 진정성이 필요하며 진정성이 전제되었을 때 공정성이 회복만족을 더 높일 수 있는 요소가 될 수 있다. 따라서 회복만족을 통해 용서를 얻기 위해서는 진정성 있는 서비스회복이 우선 필요하다는 것을 인식해야 할 것이다.

넷째, 기업 회복노력의 진정성을 통해 고객이 서비스실패를 용서했을 경우 실패시 경험한 실망감이 감소하는 것으로 나타났다. 상대방으로부터 경험한 실망 및 좌절과 같은 심리적 상태는 변화되기 쉽다. 그러나 상대방이 처한 상황과 입장에 대한 이해를 통해 용서가 이루어진다면 비록 갈등상황이라 하더라도 부정적인 심리상태를 변화시킬 수 있다. 심리학에서 용서는 인간의 부정적 감정의 근본적인 치료책임을 언급하였다. 용서는 실망, 좌절, 슬픔, 분노 등을 감소시키는데 유용한 심리적 기제이며 이는 용서가 자신을 존중할 뿐만 아니라 타인을 존중할 수 있는 심리적 힘이 있기 때문이다(Spidell and Liberman 1981). 즉 용서를 통해 자신의 자존감을 높일 수 있을 뿐만 아니라 타인을 이해하고 공감하는 과정에서 타인에 대한 존중 또한 발생하므로 부정적 감정이 완화될 수 있다. 따라서 기업은 고객용서의 중요성을 인식하고 용서를 통해 고객의 부정적 감정이 고객의 내부에서 자연스럽게 변화될 수 있도록 해야 할 것이다.

다섯째, 서비스실패에 대한 고객용서는 서비스실패시 서비스품질에 대한 고객평가를 긍정적인 방향으로 변화시키는 것으로 나타났다. 서비스실패상황에서 고객은 실패한 기업의 서비스품질에 대해 부정

적 평가를 하게 된다. 그러나 진정성 있는 회복노력을 통한 고객용서는 부정적인 평가를 긍정적인 방향으로 변화시키는 힘을 가진다. 이는 고객용서가 고객의 감정뿐만 아니라 인지 또한 변화시킬 수 있음을 의미한다. 용서는 용서 그 자체로 끝나는 것이 아니라 피해를 입힌 상대방을 긍정적인 방향으로 생각하고 평가하도록 만든다는 것을 나타내고 있다.

여섯째, 고객용서가 서비스실패시의 고객의 부정적 행동(부정적 구전, 전환)을 감소시킬 뿐만 아니라 고객의 긍정적 행동(재방문)을 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 결국 용서가 고객의 감정, 인지뿐만 아니라 행동에까지 영향을 미친다는 것을 의미하는 것으로 심리학자들이 언급한 것처럼 용서가 감정적, 인지적, 그리고 행동적 체계를 변화시킨다는 것을 보여주고 있다. 용서는 피해를 준 상대방에 대한 평가나 감정 등의 내적인 변화에만 영향을 미치는 것이 아니라 실망시킨 대상에 대해 호의적인 행동 또한 유발할 수 있다. 용서는 실망과 상처를 준 대상을 이해하는 과정이므로 상대방에 대한 부정적인 생각이나 감정이 사라지고 긍정적인 행동으로 나아가게 하는 가장 적극적이고 효과적인 방법이다(Lambert 1985). 이는 깨어질 위기에 있는 대인 관계를 연결시키는데 있어 가장 좋은 방법임을 의미한다.

일곱째, 고객용서와 회복만족이 고객의 감정, 평가, 행동변화에 미치는 영향에 있어 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 서비스기업이 실패 후 서비스회복노력을 통해 고객의 감정, 인지, 그리고 행동을 긍정적 방향으로 변화시키기 위해서는 용서가 회복만족보다 더 중요한 요소임을 실증적으로 보여주고 있다. 많은 선행연구들은 기업의 회복노력을 통한 회복만족이 고객의 부정적 반응을 긍정적 방향으로 변화시킬 수 있다고 제시하고 있지만 회복만족

보다 더 중요한 것은 고객용서임을 나타내고 있다. 회복만족은 고객내면의 변화라기보다는 기업이 제시한 회복노력에 대한 만족이 덜 입혀진 상태라 할 수 있다. 그러므로 이는 근본적으로 갈등이 완화되거나 해소가 된 상태가 아니라 만족이라는 또 다른 하나의 요소가 더해진 상태이다. 그러나 용서는 상대에 대한 이해를 바탕으로 이루어진 심리적 변화를 의미하므로 이는 근본적인 갈등의 해소라고 할 수 있다. 따라서 실패 후 고객의 부정적인 정서, 인지, 행동을 보다 더 긍정적 방향으로 변화시키기 위해서는 회복만족보다 깊이 있는 이해를 바탕으로 한 용서가 더 중요하다는 것을 나타내고 있다.

여덟째, 공정성과 진정성의 고/저에 따른 용서와 회복만족의 차이를 살펴본 결과 용서는 공정성이 아닌 진정성이 매우 중요한 것으로 나타났다. 용서를 위해서는 진정성이 필요하며 진정성이 전제될 때 용서의 가능성이 있는 것으로 나타났다. 이는 서비스기업으로 하여금 비록 공정한 해결책을 제시한다 하더라도 진정성이 없다면 고객의 용서를 얻기는 힘들다는 것을 의미한다. 또한 회복노력이 덜 공정하고 절차적 측면에서 덜 세련되었다 하더라도 회복노력 과정에서의 높은 진정성은 고객의 용서를 얻을 수 있다는 것을 제시하고 있다. 회복만족 또한 진정성이 중요하며 공정성은 이 과정에서 회복만족을 보다 더 높일 수 있는 요소이며 진정성이 높을 경우 비록 공정성이 다소 부족하더라도 회복만족을 얻을 수 있는 것으로 나타났다.

5.1.2 연구의 시사점

본 연구결과는 이론적 관점에서 그리고 실무적 관점에서 다음과 같은 몇 가지 시사점을 제시하고 있다. 우선 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 서비스회복에 관한 선행연구들이 회복을 위한 선행변수로 공정성을 제시하였다면 본 연구는 이와 더불어 심리적 변수를 제시함으로써 서비스회복을 위한 또 다른 요소를 언급하고 있다. 즉 공정성만이 회복을 위한 유일한 요소가 아니라 심리적 요소 또한 매우 중요하다는 것을 밝히고 있다. 이러한 발견은 회복관련 연구에 있어 천편일률적인 공정성을 통한 회복이라는 관점에서 벗어나 보다 더 다양한 메커니즘으로 서비스회복과정을 설명할 수 있는 가능성을 제시하고 있다. 따라서 차후 서비스실패 및 회복관련 연구에 있어 보다 더 새롭고 다양한 관점에서의 연구의 필요성을 제시하고 있다.

둘째, 본 연구는 경험경제 관점에서 중요한 진정성이라는 개념을 도입하여 기업이 고객을 위해 진정성 있는 서비스를 제공하는 것이 얼마나 중요한가에 대한 실증적 결과를 보여주고 있다. 많은 기업들이 고객만족을 넘어선 고객감동을 주장하고 있지만 고객감동을 줄 수 있는 요소에 관한 파악이 부족하다. 진정성은 고객감동을 줄 수 있는 요소일 뿐만 아니라 실패상황에서도 고객의 마음을 움직이게 만드는 중요한 요소임을 본 연구는 제시하고 있다.

셋째, 본 연구는 서비스회복관련 연구에서 고객용서라는 개념을 사용하고 있다. 용서는 대인관계유지에 있어 매우 중요한 개념임을 심리학자들은 꾸준히 제시하여 왔다. 기업, 판매원 그리고 고객과의 관계가 또한 일종의 대인관계라는 것을 고려해 볼 때 용서는 마케팅에서 매우 중요한 개념일 것이다. 기업은 고객에게 완벽한 서비스를 제공하기 위해 노력해야 하지만 현실적인 측면에서 항상 완벽한 서비스를 제공할 수는 없다. 이러한 상황에서 실패에도 불구하고 지속적인 관계를 유지하기 위해서는 또 다른 고려가 필요할 것이다. 고객용서의 개념은 이러한 차원에서 실패에도 불구하고 그 기업과의 관계를 유

지하고자 하는 고객의 의지에 영향을 미치는 중요한 개념임을 본 연구는 제시하고 있다.

넷째, 본 연구는 회복만족을 얻을 수 있는 선행요소에 대한 재고찰의 필요성을 제시하고 있다. 서비스회복에 관한 선행연구들이 회복만족을 위한 요소로서 인지적 측면에서의 공정성을 강조하여 왔다. 최근 소비자행동에 관한 많은 연구들이 만족을 높이거나 감소시킬 수 있는 다양한 요소에 대해 언급하고 있으며 이러한 것들로 인지적인 요소뿐만 아니라 심리적이고 감정적인 요소들도 고려하고 있다. 그러나 서비스회복과 관련된 연구들은 이러한 관점의 변화를 반영하지 못한 채 공정성이라는 인지적 요소만을 강조하여 왔다. 물론 공정성의 요소 중 인적상호작용은 어떠한 측면에서 심리적 요소가 반영되었다고 볼 수 있으나 엄밀히 말해 이러한 상호작용공정성 또한 서비스제공자와 고객과의 관계에서 고객은 자신이 투입한 비용 이상의 적절한 대접을 받고자 하는 인지적 교환관계를 전제하고 있다는 것이다. 따라서 이제 회복만족의 선행변수와 결과변수의 고정된 틀, 즉 공정성-회복만족-행동이라는 관점에서 벗어날 필요가 있다. 본 연구는 이러한 측면에서 회복만족을 얻기 위한 보다 다양한 측면에서의 고려가 필요함을 제시하고 있다.

이러한 이론적 시사점과 더불어 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 오늘날의 중요한 경제적 산출물이 경험인 것을 고려해 볼 때 진정성이라는 개념에 대한 기업의 인식은 매우 중요하다. 이는 기업이 성공을 거두기 위해서는 유효성, 비용억제, 품질개선과 같은 기술에 추가하여 소비자관점에서 가치와 진실로 인식되는 부분에 대한 이해가 필요하며 이를 토대로 고객의 지각된 진정성을 높이도록 해야 할 것이다. 많은 기업들이 차별화를 강조하고 있지만 그들이 중점

을 두는 차별화는 외형적인 측면에서의 차별화이다. 즉 보다 더 많은 서비스를 제공하고 더 형식적이며 더 의례적인 서비스를 제공하는 것이다. 그러나 경쟁력 있는 차별화가 되기 위해서는 내용적인 측면에서의 차별화가 필요하다. 이는 보편성을 띤 차별화가 더 이상 경쟁력이 없음을 의미하며 진정성을 가진 차별화가 필요함을 의미한다. 기업이 진정성에 근거하여 서비스회복을 제공하지 않는다면 그러한 서비스를 제공받는 고객 또한 진정성을 인식하기 어려울 것이다.

둘째, 본 연구는 용서라는 개념을 제시하여 서비스회복에 있어 용서의 중요성을 기업에게 인식시키고 있다. 그 동안 기업은 서비스 회복에 있어 용서가 아닌 만족을 위해 노력해 왔다. 물론 소비자 행동에 있어 만족은 매우 중요한 개념이다. 그러나 일반적인 상황이 아닌 실패가 발생한 상황에서 더 중요한 것은 소비자의 심리적 관점일 것이다. 이는 실패가 단순히 결과와 관련된 실패뿐만 아니라 심리적 상처도 함께 경험하기 때문이다. 이러한 경우 고객만족은 결과에 대한 실패를 회복시켜 줄 수 있지만 심리적 상처를 회복시켜 주기에는 부족하다. 용서는 결과뿐만 아니라 심리적인 상처도 회복시키는 힘을 가졌으며 이를 통해 실패에도 불구하고 긍정적인 고객 반응을 유발시킬 수 있다. 따라서 본 연구는 기업이 서비스실패 후 회복과정에서 고객의 회복만족에만 초점을 둘 것이 아니라 고객용서에도 초점을 두어야 하며 고객용서를 얻을 수 있는 요소들이 무엇인가에 대해 관심을 가질 필요가 있음을 인식시키고 있다.

셋째, 오늘날은 물질주의사회가 분명하지만 이것의 극단화는 또 다른 요소에 대한 고객의 욕구를 증대시키고 있다. 즉 물질이 아닌 마음에 대한 욕구이다. 기업은 고객의 불평이 물질적인 무엇인가를 얻

기 위한 하나의 체스추어라고 생각할 수 있지만 고객은 자신의 불평을 조용히 들어주고 진정으로 이해해주는 것만으로도 이러한 불평이 감소될 수 있다. 따라서 기업은 이러한 것을 인식하고 고객의 심리적 요소를 고려한 정책이 필요할 것이다.

넷째, 분배공정성과 진정성이 유의한 차이 없이 회복만족에 영향을 미친다는 사실과 절차공정성과 상호작용공정성이 진정성보다 회복만족에 덜 영향을 미친다는 사실은 회복만족을 위해서는 선행연구들이 주장했던 분배공정성뿐만 아니라 진정성 또한 매우 중요함을 나타내고 있다. 서비스회복 연구들이 회복만족을 위해 분배 혹은 결과의 공정성을 강조하였다면 본 연구는 그것 외 진정성 또한 회복만족에 영향을 미칠 수 있는 매우 중요한 선행변수임을 제시하고 있다. 또한 기업으로 하여금 '과정'의 내용적인 측면에 대한 고민의 필요성을 제시하고 있다. 다시 말하면 선행연구와 본 연구 모두 회복만족을 위해서는 결과와 과정이 중요하다는 것은 제시하고 있지만 본 연구는 그에 덧붙여 그 과정을 무엇으로 채울 것인가에 대한 인식의 변화가 필요하다는 것을 제시하고 있다. 즉 기존의 선행연구에서 강조하고 있는 과정의 내용인 얼마나 신속한가 혹은 얼마나 고객에게 정중한가와 같은 내용보다 더 중요한 것은 '진정성'이라는 내용을 가진 과정이라는 것이다. 이는 단순한 과정의 중요성이 아니라 그 과정의 내용을 이체는 무엇으로 할 것인가에 대한 진지한 고민이 필요함을 제시하고 있다. 따라서 기업은 과정에 대한 표면적인 이해가 아니라 오늘날 변화하는 고객의 욕구에 근거한 과정의 내용에 대한 이해가 보다 더 필요할 것이다.

다섯째, 본 연구는 서비스 회복을 위한 종업원 교육에 관한 시사점을 제공하고 있다. 많은 기업들이 규정화된 서비스방식을 정해두고 이를 실천할 것을

강조하고 있다. 즉 고객에게 표현해야 할 감정 및 행위를 정해두고 이를 서비스종업원들에게 강요하고 있다. 그러나 반복되는 서비스방식은 진정성을 상실하게 한다. 고객은 이러한 서비스방식이 습관화된 것임을 인지하게 되고 따라서 이러한 방식은 고객을 설득하기 어려워진다. 이는 서비스회복에서 또한 마찬가지이다. 단순한 사과의 말, 기계화된 처리과정이 과연 고객의 마음을 움직일 수 있을까 하는 것은 되짚어 보아야 할 문제이다. 따라서 기업은 서비스종업원의 교육에 있어 고객행위에 대한 기계적인 대처행동만을 강조할 것이 아니라 진정성을 담은 서비스회복을 제공할 수 있는 교육이 필요하다. 이를 위해서는 매뉴얼화 되어 있는 형식적인 서비스의 강조가 아닌 고객에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있는 종업원 교육이 필요할 것이다. 다시 말해 주입식 교육훈련이 아니라 고객의 관점에서 고객을 이해하고 공감할 수 있도록 고객의 역할을 취하게 하고 이 과정에서 고객을 진심으로 이해할 수 있는 기회를 종업원들에게 제공하는 것이 필요할 것이다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 서비스회복의 진정성에 관한 다양한 시사점을 제공해 주고 있지만 다음과 같은 한계점 및 향후 연구의 필요성을 가지고 있다. 첫째, 본 연구의 자료수집은 20대 초중반의 대학생들을 대상으로 이루어졌다. 이로 인해 변수들간의 관계검토에 있어 다양한 연령층에서 나타나는 현상을 반영하지 못하고 있다. 따라서 차후 연구에서는 다양한 연령층을 대상으로 자료를 수집하여 연구의 결과를 일반화시킬 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 횡단적 연구를 실시하고 있지만 종단적인 연구 또한 필요하다. 이는 용서와 같은 심리적 반응이 고객의 행동에 미치는

영향은 장기적 관점에서 바라볼 필요가 있기 때문이다. 본 연구에서 사용된 횡단적인 연구설계는 한 시점에 있어서 연구에 사용된 변수들 사이의 관계만을 규명하고 있지만 이것이 미치는 장기적 관점에서의 관계를 검토하지 못하고 있다. 따라서 미래의 연구는 종단적 연구설계를 통하여 변수간의 관련성을 보다 더 명확히 검증해야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 진정성과 공정성을 통한 용서의 과정을 제시하고 있지만 진정성과 공정성이 용서에 영향 미치는 정도는 실패의 유형에 따라 차이가 있을 수 있다. 이는 공정성이 작용하는 상황 그리고 진정성이 작용하는 상황에 대한 보다 자세한 정보를 제시할 수 있으며 이를 통해 서비스회복에 대한 보다 깊이 있는 논의가 가능할 것이다. 넷째, 고객이 지각하는 기업의 실패의 도성에 따른 고객용서 동기를 검토해 볼 필요가 있다. 즉 고객이 서비스실패의 의도성을 우연적인 것으로 지각하는지 혹은 고의적인 것으로 지각하는지에 따라 용서에 대한 동기가 상이할 수 있다. 만약 실패를 우연적인 것이 아닌 고의적인 것으로 지각한다면 비록 진정성이 높다하더라도 용서의 정도는 낮을 수 있을 것이다. 다섯째, 본 연구는 공정성과 진정성이 고객용서와 만족에 미치는 상대적 영향력을 검증하고 있지만 이러한 상대적 영향력은 인구통계적 특성에 따라 상이할 수 있다. 예를 들어 여성의 경우 진정성이 공정성보다 심리적 반응에 더 큰 영향을 미칠 수 있지만 남성의 경우 공정성이 진정성보다 심리적 반응에 더 큰 영향을 미칠 수도 있다. 또한 연령이 높을수록 공정성보다 진정성이 심리적 반응에 더 큰 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 차후 연구에서는 인구통계적 특성을 고려한 보다 세부적인 고찰이 필요할 것이다.

참고문헌

- 김상희(2010), "고객은 진실로 서비스실패기업을 용서하였는가?: 기업회복노력의 진정성과 고객의 용서과정," *경영학연구*, 39(2), 665-706.
- 임효진과 김기범(2004), "용서의 심리학: 여성들이 남성보다 더 관용적인가," *한국심리학회연차학술발표 논문집*, 317-318.
- 라선아와 차문경(2013), "관계회복 관점에서 바라 본 기업의 실패복구에 대한 고객용서의 형성과 작용 메커니즘," *소비자학연구*, 24(1), 219-250.
- Adams, J. Stacy(1965), "Inequity in Social Exchange," in *Advance in Experimental Social Psychology*, 2, Leonard Berkowitz, eds., New York: Academy Press, 267-299.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Barbara, R. Lewis and Emma Clacher(2001), "Service Failure and Recovery in UK Theme Parks: The Employees' Perspective," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), 166-176.
- Barber, Louise, John Maltby, and Ann Macaskill (2005), "Angry Memories and Thoughts of Revenge: The Relationship Between Forgiveness and Anger Rumination," *Personality and Individual Differences*, 39(2), 253-262.
- Bearden, William O., Randall L. Rose, and Jesse E. Teel(1994), "Correlates of Conformity in the Consumption of Illicit Drugs and Alcohol," *Journal of Business Research*, 30(1), 25-31.
- Bell, Chip R. and Ron E. Zemke(1987), "Service Breakdown: The Road to Recovery," *Management Review*, 76(10), 32-35.
- Bies, Robert J. and J. F. Moag(1986), "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," in *Research on Negotiations in Organizations*, R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman, eds., Greenwich, CT: JAI Press., 1, 43-55.
- Bitner, Mary Jo(1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects and Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54(April), 69-82.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault(1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.
- Blodgett, Jeffrey G., Donna J. Hill, and Stephen S. Tax(1997), "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior," *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Bougie Roger, Rik Pieters, and Marcel Zeelenberg (2003), "Angry Customers Don't Come Back, The Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377-393.
- Brady, Michael K., Joseph Cronin Jr, Gavin L. Fox, and Michelle L. Roehm(2008), "Strategies to Offset Performance Failures: The Role of Brand Equity," *Journal of Retailing*, 84(2), 151-164.
- Clemmer, Elizabeth C. and Benjamin Schneider (1996), "Fair Service," in *Advances in Services Marketing and Management*, Teresa A. Swartz,

- David E. Bowen, and Stephen W. Brown, eds., Greenwich, CT: JAI Press, 5, 109-126.
- Cooke Alan D. J., Tom Meyvis, and Alan Schwartz (2001), "Avoiding Future Regret in Purchase Timing Decisions," *Journal of Consumer Research*, 27(March), 447-459.
- Cotroneo, M.(1982), "The Role of Forgiveness in Family Therapy," in *Questions and Answers in the Practice of Family Therapy*, A. J. Gurman, eds., New York: Brunner/Maxel. 241-244.
- Coyle, C. T. and Robert D. Enright(1997) "Forgiveness Intervention with Postabortion Men," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(6), 1042-1046.
- Creyer, Elizabeth H. and William T. Ross Jr. (1999), "The Development and Use of a Regret Experience Measure to Examine the Effects of Outcome Feedback on Regret and Subsequent Choice," *Marketing Letters*, 10(4), 379-392.
- Dossey Barbara Montgomery, Lynn Keegan, and Cathie. E. Guzzetta(2005), *Holistic Nursing: a Handbook for Practice 4th*, Jones and Bartlett.
- Ekman, Paul(1992), "Facial Expressions of Emotions: New Findings, New Questions," *Psychological Science*, 3(January), 34-38.
- Ekman, Paul, Richard J. Davidson, and Wallace V. Friesen(1990), "The Duchenne Smile: Emotional Expression and Brain Psychology II," *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 342-358.
- Ekman, Paul and Wallace V. Friesen(1982), "Felt, False, and Miserable Smiles," *Journal of Nonverbal Behavior*, 6(4), 238-252.
- Enright, Robert D.(2001), *Forgiveness is a Choice*, Washington. DC: APA LifeTools, American Psychological Association.
- Enright, Robert D. and Elizabeth A. Gassin(1992), "Forgiveness: A Developmental View," *Journal of Moral Education*, 21(2), 99-114.
- Enright, Robert D., Maria J. D. Santos, and Radhi Al-Mabuk(1989), "The Adolescent as For-giver," *Journal of Adolescence*, 12(1), 95-110.
- Enright, Robert D., S. Freedman, and J. Rique (1998), "The Psychology of Interpersonal Forgiveness," in *Exploring Forgiveness*, Robert D. Enright and J. North, eds., Madison, WI: University of Wisconsin Press, 46-62.
- Gassin, Elizabeth A.(1995), *Social Cognition and Forgiveness in Adolescents Romance: An Intervention Study*, Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin.
- Gillmore, James H. and B. Joseph Pine II(2007), *What Consumers Really Want: Authenticity*, Harvard Business School Press.
- Goodwin, Cathy and Ivan Ross(1992), "Consumer Responses to Service Failures: Influences of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Research*, 25(2), 149-163.
- Grandey, Alicia A., Glenda M. Fisk, Anna S. Mattila, Karen J. Jansen, and Lori A. Sideman(2005), "Is 'Service With a Smile' Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(January), 38-55.
- Grönroos, Christian(1988), "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality,"

- Review of Business*, 9(Winter), 10-13.
- Hart, Christopher W., James L. Heskett, and W. Earl Sasser Jr.(1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, 68(July/August), 149-156.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Markus Groth, Michael Paul, and Dwayne D. Gremler(2006), "Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships," *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Herrmann, Andreas, Frank Huber, and Christine Braunstein (1999), "A Regret Theory Approach to Assessing Customer Satisfaction When Alternatives are Considered," in *European Advances in Consumer Research*, Bernard Dubois, Tina M. Lowrey, and L. J. Shrum, eds., Marc Vanhuele, Provo, UT : Association for Consumer Research, 4, 82-88.
- Hetts, John J., David S. Boninger, David A. Armor, Faith Gleicher, and Ariel Nathanson(2000), "The Influence of Anticipated Counterfactual Regret on Behavior," *Psychology and Marketing*, 17(4), 345-368.
- Hoffman, K. Douglas and Scott W. Kelly(2000), "Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: A Contingency Approach," *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 418-432.
- Hoffman, K. Douglas, Scott W. Kelley, and Holly Rotalsky(1995), "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," *Journal of Service Marketing*, 9(2), 49-61.
- Homans, George Caspar(1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Huang, Shin-Tseng Tina(1990), *Cross-Cultural and Real Life Validations of the Theory of Forgiveness in Taiwan, the Republic of China*, Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- Huang, Shin-Tseng Tina and Robert D. Enright (2000), "Forgiveness and Anger-Related Emotion in Taiwan: Implications for Therapy," *Psychotherapy*, 37(1), 71-79.
- Inman, J. Jeffrey, James S. Dyer, and Jianmin Jia(1997), "A Generalized Utility Model of Disappointment and Regret Effects on Post-Choice Valuation," *Marketing Science*, 16(2), 97-111.
- Inman, J. Jeffrey and Leigh McAlister(1994), "Do Coupon Expiration Dates Affect Consumer Behavior?," *Journal of Marketing Research*, 31(3), 423-428.
- Johnston, Robert(1995), "Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process," in *Advances in Services Marketing and Management*, Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown, eds., Greenwich, CT: JAI Press, 4, 211-228.
- Kaufman, M. E. (1984), "The Courage to Forgive," *Israeli Journal of Psychiatry and Related Sciences*, 21(3), 177-187.
- Kelley, Scott, K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis(1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, 69(4), 429-452.
- Kohlberg, Lawrence(1976), "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach," in *Moral Development Behavior: Theory, Research, and Social Issues*, Thomas Lickona, eds., New York: Holt, 31-53.
- Lambert, J. C.(1985), *The Human Action of Forgiveness*, New York: University Press of America.

- Leventhal, Gerald S.(1980), "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships," in *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg, and Richard H. Willis, eds., New York: Plenum Press., 27-55.
- Levesque, Terrence J. and Gordon H. G. McDougall (2000), "Service Problem and Recovery Strategies: An Experiment," *Canadian Journal of Administrative Science*, 17(1), 20-37.
- Maltby, John, Ann Macaskill, and Liza Day(2001), "Failure to Forgive Self and Others: A Replication and Extension of the Relationship Between Forgiveness, Personality, Social Desirability, and General Health," *Personality and Individual Differences*, 30(5), 881-885.
- Mattila, Anna S. and David Cranage(2005), "The Impact of Choice on Fairness in the Context of Service Recovery," *Journal of Services Marketing*, 19(5), 271-279.
- Maxham III, James G. and Richard G. Netemeyer (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.
- McCullough, Michael E.(2000), "Forgiveness as Human Strength: Theory, Measurement, and Links to Well-Being," *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 43-55.
- McCullough, Michael E. and Everett L. Worthington Jr(1995), "Promoting Forgiveness: A Comparison of Two Brief Psychoeducational Group Interventions with a Waiting-List Control," *Counseling and Values*, 40(1), 55-68.
- McCullough, Michael E., Everett L. Worthington Jr, and Kenneth C. Rachal(1997), "Interpersonal Forgiving in Close Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 321-336.
- McCullough, Michael E., K. Chris Rachal, Steven J. Sandage, Everett L. Worthington Jr., Susan Wade Brown, and Terry L. Hight (1998), "Interpersonal Forgiving in Close Relationships: II. Theoretical Elaboration and Measurement," *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1586-1603.
- McCullough, Michael E., Kenneth I. Pargament, and Carl E. Thoresen(2000), *Forgiveness: Theory, Research, and Practice*, New York, NY: Guilford Press.
- McCullough, Michael A., Leonard L. Berry, and Manjit S. Yadav(2000), "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery," *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- Palmer, Adrian, Rosalind Beggs, and Caroline Keown-McMullan(2000), "Equity and Repurchase Intention Following Service Failure," *Journal of Services Marketing*, 14(6), 513-528.
- Price, Linda L., Eric J. Arnould, and Patrick Tierney(1995), "Going to Extremes: Marketing Service Encounters and Assessing Provider Performance," *Journal of Marketing*, 59(2), 83-97.
- Price, Linda L., Eric J. Arnould, and Sheila 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.
- Reinartz, Werner J. and V. Kumar(2000), "On the

- Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, 64(4), 17-25.
- Ruyter, Ko de and Martin Wetzels(2000), "Customer Equity Considerations in Service Recovery: A Cross-Industry Perspective," *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 91-108.
- Schmittlein, David C., Lee G. Cooper, and Donald G. Morrison(1993), "Truth in the Concentration in the Land of(80/20) Laws," *Marketing Science*, 12(2), 167-183.
- Selman, Robert L.(1980), *The Growth of Interpersonal Understanding*, New York: Academic Press.
- Sheppard, B. H., Roy J. Lewichi, and John W. Minton(1992), *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, New York: Lexington Books.
- Shimanoff, Susan B.(1984), "Commonly Named Emotions in Everyday Conversations," *Perceptual and Motor Skills*, 58(April), 514.
- Simonson Itamar(1992), "The Influence of Anticipating Regret and Responsibility on Purchase Decisions," *Journal of Consumer Research*, 19(1), 105-118.
- Sirianni, Nancy J., Mary Jo Bitner, Stephen W. Brown, and Naomi Mande(2013), "Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning," *Journal of Marketing*, 77(November), 108-123.
- Smedes, Lewis B.(1984), *Forgive and Forget: Healing the Hurts We Don't Deserve*, San Francisco: Harper & Row.
- Smith, Amy K. and Ruth N. Bolton(1998), "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounter," *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81.
- Smith, Amy K., Ruth N. Bolton, and Janet Wagner (1999), "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- Sparks, Beverly A. and Janet R. McColl-Kennedy (2001), "Justice Strategy Options for Increased Customer Satisfaction in a Services Recovery Setting," *Journal of Business Research*, 54(3), 209-218.
- Spidell, Sand and D. Liberman(1981), "Moral Development and the Forgiveness of Sin," *Journal of Psychology and Theology*, 9(2), 159-163.
- Takaku, Seiji, Bernard Weiner, and Ken-Ichi, Ohbuchi(2001), "A Cross-Cultural Examination of the Effects of Apology and Perspective Taking on Forgiveness," *Journal of Language and Social Psychology*, 20(1/2), 144-166.
- Tax, Stephen S., Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekar(1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Taylor, Charles(1989), *Sources of the Self*, Cambridge: Harvard University Press.
- Taylor, Kimberly A.(1997), "Regret Theory Approach to Assessing Consumer Satisfaction," *Marketing Letters*, 8(2), 229-238.
- Taylor, Steven A. and Thomas L. Baker(1994), "An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction

- in the Formation of Consumers' Purchase Intention," *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.
- Teo, Thompson S. H. and Vivien K. G. Lim(2001), "The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Behavioral Intentions: The Case of Computer Purchase," *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29(2), 109-124.
- Thompson, Laura Yamhure and C. R. Snyder (2003), "Measuring Forgiveness," in *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*, Shane J. Lopez and C. R. Snyder, eds., Washington DC: American Psychological Association, 301-312.
- Tsiros, Michael(1998), "Effect of Regret on Post-choice Valuation: The Case of More than Two Alternatives," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(1), 48-69.
- Tsiros, Michael and Vikas Mittal(2000), "Regret: A Model of Its Antecedents and Consequences in Consumer Decision Making," *Journal of Consumer Research*, 26(4), 401-417.
- van Dijk, Wilco W. and Joop van der Pligt(1997), "The Impact of Probability and Magnitude of Outcome on Disappointment and Elation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(3), 277-284.
- van Dijk, Wilco W. and Marcel Zeelenberg(2002), "Investigating the Appraisal Patterns of Regret and Disappointment," *Motivation and Emotion*, 26(4), 321-331.
- van Dijk, Wilco W., Marcel Zeelenberg, and Joop van der Pligt(1999), "Not Having What You Want versus Having What You Do Not Want: The Impact of Type of Negative Outcome on the Experience of Disappointment and Related Emotions," *Cognition and Emotion*, 13(2), 129-148.
- Wade, Nathaniel G. and Everett L. Worthington Jr (2003), "Overcoming Interpersonal Offenses: Is Forgiveness the Only Way to Deal with Unforgiveness?," *Journal of Counseling and Development*, 81(3), 343-353.
- Weiner, Bernard, Dan Russell, and David Lerman (1979), "The Cognition-Emotion Process in Achievement-Related Contexts," *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(7), 1211-1220.
- Worthington, Everett L. Jr.(2005), *Handbook of Forgiveness*, New York: Routledge.
- Zechmeister, Jeanne S., Sofia Garcia, Catherine Romero, and Shona N. Vas(2004), "Don't Apologize Unless You Mean It: A Laboratory Investigation of Forgiveness and Retaliation," *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(4), 532-564.
- Zeelenberg, Marcel and Rik Pieters(1999), "On Service Delivery That Might Have Been: Behavioral Responses to Disappointment and Regret," *Journal of Service Research*, 2(1), 86-97.
- Zeelenberg, Marcel and Rik Pieters(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.
- Zeelenberg, Marcel, Wilco W. van Dijk, and Antony S. R. Manstead(1998), "Reconsidering the Relation Between Regret and Responsibility," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(3), 254-272.

Zeelenberg, Marcel, Wilco W. van Dijk, Antony S. R. Manstead, and Joop van der Pligt (2000), "On Bad Decisions and Disconfirmed Expectancies: The Psychology of Regret and Disappointment," *Cognition and Emotion*, 14(4), 521-541.

Zeithaml, Valarie A, Leonard L. Berry, and A. Parasuraman(1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.

Zemke, Ron and Chip Bell(1990) "Service Recovery: Doing it Right the Second Time," *Training*, 27(6), 42-48.

Is service recovery made with customers' head? with the heart?: A Comparison of Relative Influence between Justice vs Authenticity

Sang Hee Kim*

Abstract

The purpose of this study is to survey relative influence of justice and authenticity upon customer response in service recovery. Prior researches on service recovery so far have emphasized on recovery in the cognitive aspect called justice and recovery satisfaction. However, at the point of time that many researches on consumer science consider the emotional and psychological aspect as well as consumers' cognitive aspect, the consideration on this aspect will be necessary even in the service recovery. Accordingly, this study aims to suggest authenticity in addition to justice as a plan for service recovery and to figure out different influential level of these two recovery plans upon customers' response. Through this, the aim is to compare how the justice and authenticity change the response of customers, who experienced in a situation of service failure, thereby making it reach the recovery process.

The following are the specific research objectives of this study. First, the aim is to compare relative influence of justice and authenticity upon customer forgiveness. As prior researches have mentioned so far, this can be said to be the examination on whether the offer of other element in addition to justice can be the better recovery plan than justice as well as the examination on whether justice is the sole plan for customers' service recovery. Second, the aim is to compare relative influence of justice and authenticity upon recovery satisfaction. So far, the prior researches have discussed about relationship between justice and recovery satisfaction and have discussed about what the justice dimension is that has the greatest influence especially upon recovery satisfaction. However, if satisfaction can be influenced by cognitive and psychological factors, the recovery satisfaction even in service recovery will be able to be

* Associate Professor of Marketing, College of Business Administration, Chonnam National University

influenced even by psychological aspect as well as cognitive aspect. Third, the aim is to compare relative influence of recovery satisfaction and forgiveness upon a change in customer response. The aim is to examine whether it is changed more greatly by customers' satisfaction with company's recovery effort or is changed more greatly by customer forgiveness through company's recovery effort if the customer response after failure is changed through company's recovery effort.

The findings are summarized as follows. First, as a result of comparing the relative influence of justice and authenticity in an effort for service recovery upon customer forgiveness, the authenticity in an effort for service recovery was indicated to have the greater influence upon customer forgiveness. Also, interactive justice out of justice was indicated to have influence upon customer forgiveness. Thus, the distributive justice and procedural justice were indicated not to have influence upon customer forgiveness. Hence, even if justice can increase satisfaction as mentioned in prior researches, it was indicated to be factor that is difficult to obtain customer forgiveness. Second, as a result of comparing relative influence of justice and authenticity in an effort for service recovery upon recovery satisfaction, the authenticity was indicated to have greater influence upon recovery satisfaction than procedural justice and interactive justice. Distributive justice was shown to have no significant difference. This outcome implies that the recovery satisfaction is influenced even by authenticity as well as justice. As this implies that satisfaction can be influenced by both cognitive factor and psychological factor, it is suggesting that the recovery satisfaction is possible even by authenticity, not what the recovery satisfaction is made only by justice. Third, a sense of disappointment, which was experienced given failure, was indicated to decrease when customers forgave service failure through authenticity in company's effort for recovery. Psychological status like disappointment and frustration, which were experienced from counterpart, isn't easy for being changed. However, if forgiveness is made through understanding about situation and position of being faced by the counterpart, it can change negative psychological status even if being a situation of conflict. Fourth, the customer forgiveness on service failure was indicated to change customer evaluation on service quality, which was made in a situation of service failure, into the positive direction. In a situation of service failure, a customer comes to have negative evaluation on service quality of the failed company. However, the customer forgiveness through a recovery effort with authenticity comes to have power of changing this negative evaluation into positive direction. This implies that the customer forgiveness can change even cognition, not what changes only customers' emotion, and is suggesting that forgiveness is not what ends in forgiveness itself, but what makes it think and evaluate in the positive direction about the counterpart of having given damage. Fifth, the customer forgiveness

was indicated not only to decrease customers' negative behavior(negative word-of-mouth, switching) according to service failure, but also to increase customers' positive behavior(re-visit). This implies that forgiveness ultimately has influence upon customers' emotion, cognition and even behavior. As psychologists mentioned, the forgiveness is being shown to possibly change emotional, cognitive and behavioral system. Sixthly, as a result of comparing relative influence of customer forgiveness and recovery satisfaction upon a change in customers' emotion, evaluation, and behavior, the customer forgiveness was indicated to have greater influence upon a change in customer's disappointment, service quality evaluation, and behavior than recovery satisfaction. This is suggesting that forgiveness is more important factor than recovery satisfaction in order to change customers' emotion, cognition, and behavior into the positive direction through an effort for recovery after service failure in service company.

Key words: service recovery, service failure, authenticity, justice, forgiveness, recovery satisfaction, disappointment