

인식 개선을 위한 전자 메일의 시각적·인지적 구성 요소: 서비스 불만족 고객에 대한 사과 메일을 중심으로*

송재선¹⁾ 정우현^{1)†} 주정현²⁾ 정경미²⁾ 정우성³⁾

¹⁾충북대학교 심리학과

²⁾연세대학교 심리학과

³⁾(주)서던포스트

서비스 회복이란 서비스 실패로 인해 형성된 부정적 인상을 긍정적으로 변화시키기 위한 전략적 노력을 의미한다. 본 개관 논문은 서비스 불만족을 경험한 고객을 대상으로 서비스 회복을 위한 사과 전자 메일을 보낼 때 고려해야 할 요인들을 정리하였다. 전자 메일로 부정적 인식을 개선하고자 할 때 내용이 중요한 것은 물론이지만 전자 메일을 구성하는 시각적 요인 역시 감성 반응에 미치는 영향이 그에 못지않을 수 있다. 본 연구에서는 사과 전자 메일에서 서비스 회복과 관련된 감성 반응에 영향을 줄 수 있는 요인들을 인지적인 것과 시지각적인 것으로 나누어 살펴보았다. 시지각적 요인으로 사진 제시, 색, 로고 제시, 표나 그래프 같은 자료의 제시, 강조 방법의 효과가 검토되었으며 이러한 요인들에 더하여 문화 차이가 개입될 수 있는 가능성에 대해서도 고려하였다. 인지적 요인은 서비스의 내용과 관련된 요인, 불만족을 경험한 경험주체와 관련된 요인, 보상 방법과 관련된 요인들을 서비스 회복의 관점에서 연구 사례들의 소개와 함께 정리하였다. 본 개관 논문에서 검토된 요인들은 전자 메일을 통한 서비스 회복의 경우뿐만 아니라 홍보나 인식 개선을 위해 웹페이지, 서신, SNS 등의 다양한 전달 매체를 활용하는 경우에도 적용될 수 있을 것이다.

주제어 : 서비스 회복, 서비스 실패, 시각적 요인, 인지적 요인

* 본 연구는 문화체육관광부 및 한국문화관광연구원의 2013년 관광서비스 R&D 지원 사업의 연구결과로 수행되었음(과제번호 SF0713102). 본 연구는 이 과제의 보고서로 제출한 내용 중 일부를 수정, 보완, 정리하여 작성되었음.

† 교신저자 : 정우현, (361-763) 충청북도 청주시 흥덕구 내수동로 52, 충북대학교 심리학과
E-mail : com4man@gmail.com

고객의 만족도는 다양한 서비스를 제공받는 중에 혹은 경험이 끝난 이후에 형성된다. 서비스 경험의 만족도가 높았다면 기업 혹은 기관에 대한 고객의 애호도도 함께 높아질 수 있으며 지속적으로 서비스를 이용할 확률이 높아진다. 그러나 고객이 서비스에 불만족한 경우 해당 서비스 이용을 중단하거나(박상규, 원구현 2001; Manning, McCarthy, & Sousa, 1998) 해당 업체의 서비스에 대한 부정적 의견을 구전이나 기타 여러 방법을 통해 전파하기도 한다(Wirtz & Mattila, 2004). 이는 서비스 산업에서 흔히 발생하는 문제로 서비스 실패(service failure)라고 일컫는다(McColl-Kennedy, Daus, & Sparks, 2003). 서비스 실패 문제를 완벽하게 방지하는 것은 쉽지 않다(Choi & Mattila, 2008). 서비스를 제공하는 업체라면 서비스 실패를 적어도 한 번은 겪게 되는 것이 일반적이다. 그렇다고 서비스 실패를 경험한 기관이나 기업이 이에 대한 대책을 세우지 않고 그대로 두면 고객은 해당 기관 및 기업에 대해 부정적인 이미지를 갖게 될 것이며, 이는 이후 영업에 악영향을 끼칠 수 있다. 따라서 기관 및 기업은 서비스 실패를 극복하기 위한 방안을 모색해야 한다.

서비스 실패로 저하된 고객의 만족도를 회복하기 위한 업체의 추후 개입 혹은 전략적인 노력을 서비스 회복(service recovery)이라 한다(Gronroos, 1988; Hart, Heskett, & Sasser, 1989; Smith & Karwan, 2010). 서비스 실패 후 형성된 부정적 이미지가 특별한 계기 없이 긍정적 이미지로 바뀌지는 않는다. 이미지를 긍정적으로 개선하기 위해서는 체계적인 서비스 회복 시스템을 마련하여 고객에게 제시할 필요가

있다. 이를 위하여 서비스, 소비자, 경영 관련 분야의 연구자들이 서비스의 일반적 실패 원인을 분석한 뒤 이를 토대로 서비스 회복의 접근 방향을 제안한 연구가 있다(박상규, 원구현, 2001; 최훈, 2012). 다른 연구에서는 서비스 회복에 영향을 미칠 것으로 예상되는 요인을 분석하고 제안하였는데 이들 연구에서는 서비스 회복에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 서비스 실패에 대한 사과, 관련 개선 조치, 보상의 제공 등이 제안되었다(Bell & Zemke, 1987; Choi & Mattila, 2008; Hart, 1988; Miller, Craighead, & Karwan, 2000).

기존 연구들에서 제안된 요인들은 접근 방법과 태도 및 내용이 제한적이며 다소 추상적이다. 따라서 보다 현실에 적용 가능한 방법을 모색하고 요인들도 구체적으로 정리할 필요가 있다. 또한 이제까지 수행된 연구들의 관점과 다르게 접근해 볼 필요가 있다. 같은 요인일지라도 관점에 따라 다른 방법으로 접근할 수 있고 특정 요인을 어떤 방법으로, 어느 전달 수단을 통하여 제시하느냐에 따라 그 효과가 상이하게 나타날 수 있다.

우선 전달 수단에 따라 요인들의 현실적인 구성이 다소 달라질 수 있기 때문에 제시 수단을 정할 필요가 있다. 대표적 전달 매체로 서신, 전자 메일, 웹페이지, 문자 메시지 등을 생각해볼 수 있다. 이 중 전자 메일은 각 고객과의 1:1 관계를 구축할 수 있고 저비용으로 큰 효과를 얻을 수 있는 전달 매체이기 때문에 제시 수단으로 적절할 수 있다(전달영, 강봉희, 이지달, 2005; Grabe, & Grabe, 2000; Porter, 1997).

서비스 회복에 영향을 미칠 수 있는 요인은

크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 본 연구에서는 지각심리학과 인지심리학에 기반을 두어 두 요인을 시지각적 요인과 인지적 요인으로 분리하였다. 고객이 전자 메일을 본격적으로 읽기 전에 순간적으로 전반적 인상을 형성하게 하는 시지각적 요인에는 배경과 글, 색, 사진 혹은 그림 등의 배치 및 구성 방법이 포함된다. 전자 메일을 받은 고객의 서비스 경험에 따라 글의 구체적인 내용에서 영향을 미칠 수 있는 요인은 인지적 요인이다. 고객이 경험한 서비스 실패, 서비스 주체, 서비스 회복과 관련된 요인 등이 이에 포함된다.

본 연구에서는 서비스 실패를 경험한 고객의 불만족 개선을 위하여 전자 메일에서 활용될 수 있는 시지각적, 인지적 요인들을 제안하고 관련 연구들을 개관하였다. 이는 효율적이고 체계적인 서비스 회복 시스템을 마련하는 데 도움이 될 만한 기초적 틀을 제공할 수 있을 것이다.

서비스 회복의 의미와 과정

서비스 회복의 정의, 적용 대상, 전달 매체

서비스 회복의 정의 및 특징. 불만족스러운 서비스를 제공 받은 경우 고객은 해당 서비스, 때로는 서비스 제공 기관에까지 부정적인 인상을 가지게 된다. 서비스 실패는 서비스 산업에서 흔히 발생하는 문제이다 (McColl-Kennedy, Daus, & Sparks, 2003). 서비스 실패를 사전에 완벽하게 예방하는 것은 거의 불가능하므로(Choi & Mattila, 2008) 발생 가능한 실패 문제에 대하여 사후 대책이 필요하다.

서비스 회복은 서비스 실패를 경험한 고객을 대상으로 고객의 만족도를 개선하려는 업체 혹은 기관의 추후 개입을 말한다. 일반적으로 기업들은 서비스의 실패 원인을 분석하여 서비스 회복을 시도한다. 기업과 기관의 적절한 노력은 고객들과의 관계에 긍정적인 영향을 미치지만 부적절한 회복 시도는 오히려 관계를 더 악화시킬 수 있다(박상규, 원구현 2001; 최훈 2012). 따라서 서비스 회복 시 긍정적인 인상을 주기 위한 체계적인 방안이 필요하다.

서비스 회복의 적용 대상. 특정 서비스를 제공 받는 고객의 범주는 매우 넓고 다양할 수 있다. 광범위한 고객을 대상으로 부정적인 인식을 개선하기 위해서는 범주를 가능한 구체적으로 정의할 필요가 있다. 본 연구에서는 서비스에 불만족하였음을 나타낸 고객을 고려의 대상으로 삼았다. 설문 조사 시 불만족하였다고 응답하는 경우나 고객 카드, 홈페이지에 글 게시, 구두로 불만족하였던 경험을 직접 언급하는 경우가 이에 포함될 수 있다.

국내 고객만이 아니라 외국인 고객도 불만족스러운 서비스 경험을 할 수 있다. 거주 환경이나 문화, 가치관이 다른 동일한 경험을 하더라도 다르게 받아들일 수 있다. 서비스 회복 전자 메일을 구성할 때 이러한 부분에 주의할 필요가 있다. 예를 들어 동양인과 서양인의 문화적으로 차이가 크기 때문에 이러한 문화적 차이를 고려해야 한다.

서비스 회복내용의 전달 매체. 정보 통신 기술의 발전으로 내용을 전달할 수 있는 수단이 매우 다양해졌다. 과거에는 의사 전달 수

단이 서신으로 한정되었다면 현재는 인터넷과 휴대폰의 기능이 발달되어 다양하고 편리하게 의사소통을 할 수 있다. 전자 메일, 웹페이지, 문자 메시지, SNS(Social Network Service) 등이 이에 속한다.

전자 메일은 고객에게 일방적으로 정보를 전달하는 매체가 아니라 쌍방향(two-way)으로 소통하는 매체이기 때문에 교육 장면에서도 효과적인 보조 도구로써 사용된다(김원섭, 윤관식, 2010). 제 3자의 개입이 없이 1:1 관계를 구축할 수 있는 것 또한 장점이다. 다른 전달 수단에 비하여 저비용이고 신속할 뿐만 아니라 동일한 메시지를 한 번에 다수에게 보낼 수 있어 효율적인 전달 매체이기도 하다(전달영, 강봉희, 이지달, 2005; Grabe & Grabe, 2000; Porter, 1997).

서비스 회복의 과정. 제공받은 특정 서비스에 불만족한 경우 그 서비스에 대하여 고객은 부정적인 인상 및 기억을 형성하게 된다. 서비스 실패 후 고객에게 형성된 부정적 기억은 기업 및 기관에 대한 평가에 영향을 미칠 수 있고 고객과 공급자 간의 관계를 중단시키기도 한다(박상규, 원구현, 2001). 부정적 인상을 긍정적으로 재형성하는 프로그램을 통하여

만족도가 개선되면 서비스를 다시 이용하게 될 가능성이 높아지며 나아가 서비스에 대한 애호도 또한 높아질 수 있다(Smith, Bolton, & Wagner, 1999). 이러한 과정을 그림 1에 제시하였다.

서비스 회복을 위한 전자 메일에서의 시지각적 고려 사항

전자 메일의 시각적 구성

전자 메일의 시각적 구성. 서비스에 대한 인상을 긍정적으로 재형성하기 위하여 전자 메일 수신자의 정서 및 인상에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 다양한 관점에서 구체적으로 찾을 필요가 있다. 그동안 서비스 회복에 대한 연구들은 주로 전달되는 내용에 집중하였다(박상규, 원구현, 2001; 최훈, 2012; Bell & Zemke, 1987; Choi & Mattila, 2008; Hart, 1988; Miller, Craighead, & Karwan, 2000). 그러나 전자 메일 등의 시각적 전달 매체를 통하여 불만 인식 개선을 시도하는 경우 시각적 요인들의 구성도 결정적 변수가 될 수 있다. 예를 들어 Brandt(1945)에 따르면 신문을 읽을 때 독자들의 눈 움직임을 분석한 결과 그들은 신문을

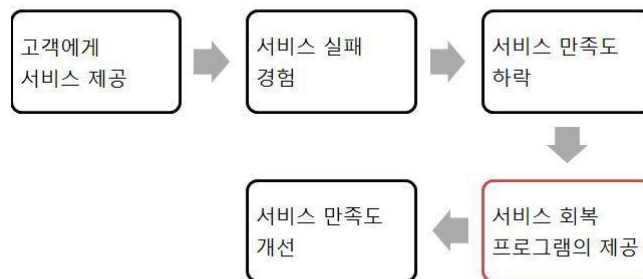


그림 1. 서비스 회복 과정

처음부터 끝까지 정독하지 않았다. 신문 전체를 이미지 위주로 짧게 훑어보면서 특정 이미지에 관심이 생기면 이미지와 연결된 글 부분을 위주로 읽고 흥미가 없는 부분은 읽지 않았다. 이를 통하여 유추해보면 독자들은 전자 메일도 시각적 구성에 따라 읽을 것인지 읽지 않고 무시할 것인지 여부를 정할 수 있다. 읽고 싶은 마음이 생기지 않도록 시각적 요인들이 구성되었다면 아무리 좋은 내용을 담고 있더라도 그 메일은 무용지물이 된다. 전자 메일에 배치된 각각의 시각적 요인과 전반적 구성이 거부감을 일으키지 않도록 유의해야 하며 나아가 고객에게 긍정적인 인상을 형성해 줌으로써 고객이 긍정적인 태도로 전자 메일을 읽을 수 있는 전자 메일 환경을 조성해야 한다.

본 연구에서는 전자 메일 수신자의 인상 및 정서에 시각적으로 영향을 미칠 수 있는 핵심 요인을 크게 이미지, 글, 색, 수치 자료(데이터), 로고로 분류하였다. 이들 요인들은 각자 전자 메일 수신자의 인상 및 정서에 영향을 줄 수 있으나 이들이 형성하는 전체적 구성 역시 영향을 미칠 수 있다. 따라서 각 요인의 영향을 개별적으로 알아보는 것뿐만 아니라 전체적 맥락 정보인 장면 구성 요인과 요인들의 배치도 고려할 필요가 있다.

장면의 기본 구성 및 배치. 인간은 특정 장면을 응시할 때 전경(figure)과 배경(background)으로 분리하여 지각하는데 이를 전경-배경 분리(figure-ground segregation)라 한다. 전경은 경계선을 접하는 두 영역 중 지각의 대상이 되는 부분을 의미하며 배경은 장면에

서 전경을 제외한 나머지 부분을 말한다. 배경은 일반적으로 전경의 뒤에 있는 것처럼 지각된다(Goldstein, 2008). 전자 메일에도 기본적으로 전경과 배경이 있으며 동일한 요인이라도 전경으로써 배치되는 경우와 배경의 역할을 하는 경우 다르게 지각될 수 있다. 이미지, 색, 수치 자료, 로고와 같은 핵심 요인들에 대한 기존 시지각 연구들의 결과를 참고하여 전경과 배경이 조화를 잘 이룰 수 있도록 하여야 한다. 요인들이 체계적이고 유기적으로 구성된다면 효과적으로 긍정적인 인상을 형성하고 긍정적 정서를 유발하는 데에 기여할 수 있을 것이다.

강조하고자 하는 내용 혹은 개체의 위치에 따라서도 전자 메일 수신자의 인상 및 기억이 달라질 수 있으므로 전자 메일에서 각 요인을 삽입할 때 위치도 고려할 필요가 있다(Brandt, 1945; Faraday, 2000). 신문이나 잡지, 웹페이지와 같은 매체들을 볼 때 눈이 움직이는 방향 및 순서, 응시 시간 등을 연구한 선행 연구들을 통하여 전자 메일에서 각 구성요소의 가장 효율적인 배치를 예측해 볼 수 있다.

본 연구에서는 이미지, 색, 수치 자료, 로고의 주요 요인들을 앞서 언급한 장면의 전경과 배경, 그리고 각 요인의 위치와 강조 방법을 고려하여 세부적으로 정리하였다.

전자 메일에서 이미지와 관련된 고려 사항 정보를 제공하는 매체(예를 들어 신문, 잡지, 웹사이트, 전자 메일 등)에서 이미지는 매우 중요한 정보 제공 수단이 된다. 신문을 읽는 순서를 알아본 기존 연구에 따르면 독자는 글을 읽기 전에 이미지를 먼저 봄으로써 쉽고

빠르게 내용을 파악할 수 있다(Brandt, 1945). 전자 메일을 읽을 때에도 글만이 아니라 전달하려는 내용과 관련된 이미지도 함께 배치된다면 수신자는 내용을 파악하기 용이할 것이며 의미도 효과적으로 전달될 수 있다. 따라서 전자 메일을 받는 수신자의 첫인상 형성에 영향을 미칠 수 있는 중요한 시각적 요인으로써 이미지를 고려해볼 수 있다.

이미지 요인은 다시 네 개의 세부 요인으로 나눌 수 있다. 이미지의 유무와 이미지의 위치, 이미지의 크기, 이미지의 구도와 대상 수가 이에 해당된다.

이미지의 유무. 수신자는 평상시에 전자 메일을 주고받는 관계의 사람이 보낸 전자 메일이라면 중요하거나 필요한 내용을 포함할 가능성이 높기 때문에 전자 메일의 내용을 자세히 읽을 것이다. 그러나 친숙하지 않은 발신자에게서 예고 없이 발송된 전자 메일을 볼 때는 무관심한 태도를 보일 수 있으며 꼼꼼히 읽을 가능성도 낮다. 따라서 수신자가 최소한의 노력으로 핵심 내용을 최대한 정확히 읽을 수 있도록 전자 메일을 구성할 필요가 있다.

Robert(2002/2005)는 특정 대상을 표상할 때 글과 이미지가 모두 사용될 수 있지만 글과 이미지가 표상하는 속성은 다르다고 하였다. Robert에 따르면 글은 상징적(symbolic)인 표상으로 글(문장, 단어) 자체와 표상하는 대상 간의 관계가 임의적이다. 글로 표상을 할 때 전달되는 정보는 추상적이며 범주적이다. 반면 이미지는 표상하는 실제 대상의 세부 특징과 유사한 구체적 특성을 보여준다. 이미지는 특정 대상에 대한 구체적인 정보를 많이 전달할

수 있고 공간적 관계의 정보도 포함한다. 글로 특정 상황 및 관계를 표상하기 위해서는 속성 하나 하나를 구체적이면서 외현적으로 진술해야만 한다. 이는 글만 있는 구성보다는 이미지가 함께 제시되는 구성일 때 전자 메일 내용의 의미가 잘 전달될 수 있고 이미지가 포함된 구성이 감성적 반응에도 영향을 줄 수 있음을 시사한다.

Brandt(1945)의 연구에서는 사람들이 신문을 정독하기 전에 흥미로운 내용이 있는지 알아보기 위하여 잠시 전반적으로 훑어보는 과정이 있다고 하였다. Brandt는 눈의 수직 및 측면 운동을 동시에 기록하는 카메라를 사용하여 다양한 장면을 응시할 때 관찰자의 눈 움직임 양상을 알아보는 연구를 수행하였다. 대학생 참가자들에게 신문을 읽도록 하고 눈 움직임을 기록한 결과 참가자 대부분의 처음 응시 점은 좌측 상단으로 거의 일치했다. 잡지나 웹페이지를 대상으로 한 연구들에서도 이와 유사한 결과가 보고되었다(Djamasbi, Siegel, & Tullis, 2010; Faraday, 2000) 사람들은 신문을 읽을 때 처음부터 끝까지 순서대로 읽지 않았다. 모든 글과 그림을 위에서 아래로 꼼꼼히 읽기보다는 일단 굉장히 빠른 속도로 한 번 훑어 본 후 다시 처음 부분으로 돌아가 본인이 관심 있는 부분은 정독을 하고 관심이 없는 부분은 스킵 읽고 지나갔다.

Brandt(1945)에 따르면 처음에 빠르게 전체를 훑어보는 단계에서는 글보다는 주로 그림이나 이미지를 우선적으로 훑어본다. 신문이나 잡지에 제시되는 그림과 이미지는 하나의 장면에 중요한 맥락과 요지를 포함하고 있기 때문에 짧은 시간 동안 훑어보기도 많은 정보

를 얻을 수 있다. 전체적인 내용의 흐름을 빠르게 파악하여 본인에게 필요한 정보가 어디에 있는지 알면 효율적으로 전체의 글을 읽을 수 있게 된다. 이를 토대로 볼 때 전자 메일 수신자는 이미지를 보고 전자 메일 전체의 내용을 대략적으로 예상한 뒤 글을 자세히 읽을 것인지의 여부를 결정할 가능성이 있다.

이렇듯 이미지를 가장 먼저 보게 될 가능성이 높기 때문에 이미지가 첫인상 형성에 영향을 미칠 가능성이 있다. 이는 수신자가 적극적인 태도로 전자 메일을 모두 읽은 뒤 기관 및 기업에 대한 이미지를 긍정적으로 다시 형성하게 될 것인지 아니면 수동적인 태도로 짧게 확인한 후 심경의 변화가 전혀 없이 지나칠 것인지의 여부에 이미지가 영향을 미칠 가능성이 있음을 의미한다. 서비스에 불만을 가지고 있는 고객에게 보내는 전자 메일에는 가장 중요한 내용을 이미지에 잘 담는 것이 중요하다.

이미지는 전자 메일을 받는 수신자의 첫인상 형성에 영향을 미칠 수 있는 주요 시각적 요인이다. 이미지는 수신자로 하여금 내용을 빠르게 파악하는 데 도움이 될 수 있을 것이며 사과 의미 이해하는데 보조 자료로서의 역할을 할 수 있을 것이다. 수신자는 이미지를 봄으로써 전자 메일이 정중한 사과의 내용을 담고 있음을 빠르고 용이하게 알 수 있다. 그러나 특정 상황에서는 이미지가 있어도 효과가 없거나 매우 낮게 나타날 수 있다. 신문이나 잡지와 달리 전자 메일은 반드시 읽을 필요가 없기 때문에 이미지가 수신자의 시야에 잘 들어가는 위치에 있지 않으면 이미지의 효과가 나타나지 않을 가능성도 있다. 전자

메일에서 이미지를 사용할 때는 이미지의 위치도 고려할 필요가 있다.

이미지의 위치. 전자 메일에서 이미지가 강조되어야 할 중요한 시각 요인이라면 독자에게 잘 보이는 위치에 배치되어야 할 것이다. 중요한 의미를 담고 있는 이미지라도 전자 메일의 어느 부분에 위치하느냐에 따라 이미지의 강조 효과가 증가하거나 감소할 가능성이 있기 때문이다. 선행 연구에 따르면 독자들이 웹페이지나 잡지를 읽을 때 비교적 보편적으로 먼저 응시하는 영역이 있다(Brandt, 1945; Faraday, 2000). 전자 메일 수신자가 우선적으로 응시하는 영역에 이미지를 배치한다면 내용이 정확하고 쉽게 전달될 수 있을 것이다. 이미지로 사과의 의미를 강조하기에 가장 적절한 이미지의 위치를 알아볼 필요가 있다. 이미지가 눈에 띄지 않는 곳에 위치하여 주의를 받지 못하면 그 효과가 줄어들 수 있다.

전자 메일에서 눈에 잘 띄는 곳에 이미지를 배치하기 위해서는 시각적 우선순위를 알 필요가 있다. 시각적 우선순위를 알아보는 방법 중 하나는 대상을 응시하고 있는 눈의 움직임 패턴을 보는 것이다. 상단에 제시된 정보가 시각적으로 우선시되며 중요한 정보로써 여겨진다는 연구 결과들이 있다(Brandt, 1945; Djamasbi, Siegel, & Tullis, 2010; Faraday, 2000). Djamasbi, Siegel와 Tullis는 웹페이지에서의 눈 움직임 패턴을 알아보았다. 웹페이지에 있는 정보는 글이나 이미지 등의 시각적 요인들로 소통하게 된다. 이들은 웹페이지에서 이러한 시각적 정보가 어떤 방식으로 조직화 되는지 알아보았다. 그 결과 참가자들은 ‘시각적 위계

(visual hierarchy)'를 형성하여 전체를 적절히 배 분하여 보았다. 그림 2에 Djamasbi 등이 웹페 이지 상에서 참가자들의 응시 패턴을 연구한 결과가 제시되어 있다. (가)에는 웹페이지에서

특정 영역의 응시 시간과 응시 횟수가 많은 부분이 붉은 색으로 표시가 되었고(heat map), 응시한 영역의 순서대로 그 번호와 범위가 그림 2의 (나)에 표시되었다(fixation order). (가)에



(가)



(나)

그림 2. Djamasbi 등의 연구에서 참가자들이 웹페이지를 관찰하였을 때 나타난 영역별 응시 범위와 순서 및 강도를 표시한 것이다. (가)는 응시 강도를 나타내며 오래 응시할수록 붉은 빛(빨간색)을 띤다. (나)의 원에 표시된 번호는 관찰자별 응시한 순서를 나타낸다.

서 붉은 색을 띠는 영역은 관찰자가 주의를 더 많이 기울인 것으로, (나)에서 번호가 작은 숫자일수록 주의를 먼저 받은 부분인 것으로 볼 수 있다. 이들에 따르면 사람들은 특별히 현저하게 눈에 띄는 개체가 없는 한 대부분 글의 좌측 상단을 가장 오래 그리고 먼저 본다. Djamasbi 등에 따르면 페이지의 가장 윗부분에 위치한 구성요소들은 시각적 위계의 상위 수준에 있다(Djamasbi, Siegel, & Tullis, 2010).

선행 연구들에서는 상단을 가장 먼저 보는 이유를 보편적인 제목의 위치 때문으로 보았다(Djamasbi, Siegel, & Tullis, 2010; Faraday, 2000; Bernard, 2001). 제목을 읽으면 글의 전체 정보를 간단히 파악할 수 있다. 글보다 짧고 전반적인 내용을 함축하고 있는 제목이 대부분의 글이나 게시물의 상단에 주로 있기 때문에 상단을 응시하게 된다. 이는 사람들이 가지고 있는 기대가 시각적 우선순위에 영향을 준 것으로 볼 수 있다.

제목이 있는 위치에 따라 먼저 보는 위치가 반드시 달라지는 것은 아니며 제목이 없더라도 중요한 정보를 상단에 배치할만한 이유가 있다. 인상과 기억에 대한 심리학 연구에 의하면 초두효과는 꽤 강력하다. 초두효과란 정보가 나열될 때 앞에 제시된 정보가 뒤에 제시된 정보보다 인상 형성에 영향을 더 크게 미치고 기억에도 잘 남는 것을 말한다(Asch, 1946; Robert, 2002/2005). 초두효과에 따르면 특정 대상을 묘사하는 말의 순서만으로 다른 인상을 형성할 수 있다. Asch의 연구에서는 실험 참가자 집단을 두 집단으로 나누어 가상으로 설정한 한 인물의 성격특성을 묘사해준 뒤 호감의 정도를 평가하게 하였다. 각 집단에게

묘사한 성격특성들은 모두 동일하였으나 성격을 긍정적인 면과 부정적인 면으로 나눈 뒤 순서를 바꾸어 제시하였다. 한 집단에게는 어떤 사람의 부정적인 성격특성을 먼저 나열한 후 긍정적인 성격특성을 나열하고 다른 집단에게는 그 사람의 긍정적인 성격특성을 나열한 후 부정적 성격특성을 나열하였다. 실험 결과 긍정적인 성격 묘사를 먼저 들은 집단은 묘사된 인물을 더 긍정적으로 평가하였다. 반면 가상 인물의 부정적인 성격특성을 먼저 접한 집단은 그를 더 부정적인 사람으로 평가하였다. Asch의 연구는 인상 형성과 관련된 연구 결과이지만 기억 및 망각에서도 이와 유사한 효과가 나타난다. 예를 들면 단어 목록을 암기할 때 목록의 가장 앞부분에 있는 단어는 회상이 잘 된다. 앞에서 언급했듯 글을 읽을 때는 보통 위에서 아래로 읽고 웹페이지에서도 좌측 상단부터 우측 하단까지의 순서로 응시한다(Brandt, 1945; Djamasbi, Siegel, & Tullis, 2010; Faraday, 2000). 초두효과에 의하면 이미지를 배치할 때도 위쪽 영역에 제시하면 글이나 웹페이지에서 가장 처음 보게 될 것이다. 이처럼 처음의 정보가 기억에 남아 긍정적인 인상 형성에 영향을 줄 가능성이 있다.

초두효과가 인상 형성이나 기억에 항상 우선적으로 작용하는 것은 아니다. 때로는 나중에 제시된 정보가 더 인상 및 기억에 잘 남는 경우도 있는데 이를 ‘최신효과’라고 부른다. 사회심리학자인 Miller와 Campbell(1959)이 이를 알아보기 위한 실험을 수행하였다. 실험은 실험참가자들이 모의재판에서 배심원이 되어 검사와 변호사의 주장을 들은 후 사건의 유무죄 여부를 판단하는 절차로 진행되었다. Miller와

Campbel은 준비해놓은 원고 및 피고 측의 주장을 제시하는 순서와 간격만 조작하여 참가자들에게 제시하였다. 원고 측 주장을 먼저 제시하고 며칠 뒤에 피고 측의 주장을 들려준 뒤 배심원들이 바로 판정을 내리는 조건에서는 피고가 승소하였다. 피고의 발언을 먼저 듣고 며칠 뒤 원고의 발언을 들은 뒤 바로 판정하는 조건에서는 원고의 승소로 판결이 났다. 이러한 결과는 마지막에 접한 정보가 앞선 정보보다 더 기억에 잘 남고 인상 형성에 더 큰 영향을 미친다는 것을 시사한다.

Miller와 Campbel은 최신효과가 장기적으로도 영향을 미치는 지 알아보기 위하여 한 편의 실험을 추가적으로 수행하였다. 이 실험에서는 원고의 발언 직후 피고의 발언을 들은 뒤 바로 판정을 내리게 하지 않고 며칠이 지난 뒤 판결을 내리게 하였다. 그 결과는 앞선 실험과 반대로 원고가 승소하였다. 피고의 발언 직후 원고 측 주장을 들은 뒤 며칠이 지나 판정을 내리는 조건에서도 역시 마지막 주장 후 바로 판정하게 한 실험과 반대로 피고가 승소하는 판결이 났다. 이를 토대로 최신효과는 단기 기억에서 효과가 크게 나타나지만 장기 기억에는 크게 영향을 미치지 못함을 알 수 있다.

간섭이론에 의하면 특정 정보를 기억할 때 초두효과와 최신효과가 나타나는 이유는 중간에 제시되는 정보들보다 처음과 끝에 제시되는 정보가 다른 정보에 의한 간섭을 덜 받기 때문이다. 중간에 제시되는 정보들은 순행간섭과 역행간섭의 영향을 모두 받게 되는 반면 처음에 제시되는 정보는 역행 간섭의 영향만 받고 끝에 제시되는 정보는 순행 간섭만 받기

때문에 더 기억에 잘 남는 것이다(Robert, 2002/2005).

초두효과와 최신효과는 고객의 불만족을 개선하기 위한 전자 메일에도 적용해 볼 수 있다. 전자 메일에 이미지와 같은 핵심 정보를 배치하기 위한 위치로 상단 혹은 하단이 좋을 수 있다. 이미지를 전자 메일의 상단에 위치시키면 수신자는 처음 본 대상인 이미지를 토대로 전반적인 내용을 예측하고 이해한 뒤 글을 읽을 것이며 이미지를 오래 기억할 수 있을 것이다. 이미지를 전자 메일의 하단에 배치하면 수신자는 단기적으로 강하게 이미지를 기억할 수 있을 것이다. 응시 영역을 상하 뿐 아니라 좌우까지 고려하여 더 구체적으로 나누어본다면 첫 응시 지점과 마지막 응시 지점은 좌측 상단과 우측 하단이다(Djamasbi, Siegel, & Tullis, 2010).

장기적으로 긍정적인 인상과 기억을 형성하기 위해서는 초두효과를 유도하는 것이 좋을 수 있고 단기적으로 긍정적인 인상과 기억을 강하게 남기기 위해서는 최신효과를 유도하는 것이 좋을 수 있다. 사과와 내용을 담은 전자 메일을 한 번 발송하는 것에 그칠 것인지, 한 번 더 발송할 것인지, 한 번 더 발송한다면 시간적 간격을 어떻게 구성할 것인지에 맞추어 제시 방법을 수립할 필요가 있다.

이미지의 크기. 대상 자체가 현저히 눈에 띄면 인간의 뇌에서 하향처리보다 상향처리가 우세해질 수 있다. 이러한 대상의 시각적 특성으로 대상의 크기를 고려해볼 수 있다. 잡지와 웹페이지 상의 눈 움직임 패턴을 연구한 결과 이미지의 크기는 클수록 더 중요한 것으

로 여겨지며 시선이 더 먼저 닿는 것으로 나타났다. 즉 큰 이미지는 관찰자의 주의를 쉽게 끌었고 더 오랫동안 응시되었다(Faraday, 2000).

불만 인식 개선을 위한 전자 메일에서도 삽입될 이미지의 크기가 크면 수신자의 주의를 끌 수 있을 것이다. 잡지나 웹페이지는 내용이 거의 없이 이미지를 전면에 가까운 크기로 제시해도 내용 전달에 문제가 없는 경우가 있다. 그러나 부정적 인식의 개선을 위한 전자 메일에서는 글이 없으면 사과의 의미가 충분히 전달되지 않을 수 있다. 따라서 전면 크기의 이미지가 들어가기보다는 이미지의 위치 요인과 함께 고려하여 크기를 조절하는 것이 필요하다. 이미지를 크게 강조하고자 한다면 이미지의 크기를 가능한 범위 내에서 가장 크게 제시하는 것이 좋을 것이다.

이미지의 위치와 이미지의 크기는 수신자가 이미지를 효과적으로 재인할 수 있도록 시각 정보의 하향처리와 상향처리를 고려하여 제시한 요인이었다. 두 요인이 전 세계에 보편적인 시각 속성을 다룬 것이라면 거주하고 있는 문화에 따라 차이가 날 수 있는 요인도 고려할 필요가 있다. 최근 세계화로 인하여 대한민국의 많은 기업 혹은 기관들이 가지는 고객의 범위는 매우 넓어졌다. 국내의 많은 기업과 기관들은 다양한 외국인 고객들에게 서비스 및 상품을 제공한다. 따라서 불만 인식을 개선하기 위하여 문화 차이를 고려한 집단별 전략을 수립해야 할 것이다. 모든 문화를 다 고려하기는 힘들겠지만 동서양 간의 문화는 꽤 다르기 때문에 이는 꼭 다루어볼 필요가 있다.

이미지의 구도와 대상 수. 이미지는 다양한 맥락 정보를 반영할 수 있는데 그 중 하나가 문화이다. 수신자가 살고 있는 문화권에 따라 이미지에 대하여 다른 인상을 받을 가능성도 있다. 예를 들어 수신자가 개인주의의 문화권에 살고 있는지 혹은 집단주의의 문화권에 살고 있는지에 따라 친숙한 장면이 다를 것이다. 이미지가 눈에 잘 띄는 위치에 배치되고 크기가 커서 주의를 집중시킬 수 있도록 수신자가 이미지의 의미에 공감을 하지 못한다면 이미지 변인 자체의 효과가 나타나지 않을 가능성이 있다. 수신자가 전자 메일에 제시된 이미지에 이질감을 느끼고 약간의 불편함을 느낀다면 오히려 부정적 인상을 형성할 가능성도 있다.

전자 메일 수신자는 동일한 이미지를 보기도 자신이 속한 문화권에 따라 다른 인상을 받을 가능성이 있다. 일반적으로 서양의 문화 사상은 개인주의라 하고 동양의 문화 사상은 집단주의로 일컫는다. 두 문화는 대립되는 사상을 가지고 있으며 각 문화권에 속한 이들은 대부분 그 문화의 사상을 따르게 된다. 문화 차이는 암묵적으로 사고방식과 정서에 영향을 미칠 수 있다. 특정 지역(생태 환경적 격리 지역) 구성원들은 오랜 세월 동안 거주하면서 경험이 축적되며 이러한 경험은 그 문화만의 독특한 특징을 형성한다. 이는 지역 구성원이 그들만의 일정한 사고방식을 가지고 있으며 그들에게 특별히 익숙한 환경이 있음을 알 수 있게 한다(박수진, 2012). 각 문화권의 수신자에게 익숙한 이미지의 구도 혹은 방식이 있을 수 있으며 반대로 어색한 이미지 구도와 방식이 있을 수 있는 것이다. 메일 수신자는 자신

이 속한 문화의 가치관과 기준으로 이미지를 보게 될 가능성이 높다. 전자 메일을 제작할 때 두 문화권의 메일 수신자에게 사용할 이미지를 각각 다르게 제시할 필요가 있음을 알 수 있다.

Masuda와 Nisbett(2006)은 동서양의 장면 인지 및 기억 차이에 대하여 알아보았다. 인간의 지각적 특징 상 주의를 받지 못한 대상은 큰 변화가 일어나지 않는 한 계속 주위가 가지 않게 된다. 특정 장면에서 주의를 기울이지 않은 대상에 작은 변화가 일어나도 인간은 탐지해내지 못하는데, 이를 ‘변화 맹(change blindness)’이라고 부른다(Goldstein, 2008). 변화 맹 현상은 주의를 끌 수 있는 단서를 주면 사라지며 이 때 관찰자는 빠르게 변화를 탐지해낸다. 이를 적용하여 Masuda와 Nisbett은 장면의 변화에 따른 인지적 차이를 비교하였다. 실험참가자들은 미국 미시간대학의 학생들과 일본 교토대학의 학생들이었으며 장면의 인지 차이를 알아보는 실험이 수행되었다. 참가자들에게 다양한 산업 장면들을 보여주고 후에 같은 장면에서 객체들(objects)과 환경적 맥락(peripheral context)을 약간씩 바꾸어 제시하였다. Masuda와 Nisbett(2006)의 실험에서 같은 장면을 보고 회상하는 과제에서 서양인과 동양인의 장면 묘사 특징이 확연히 다르게 나타났다. 실험 결과 일본인은 모든 이미지에서 환경적 맥락이 바뀌었을 때 변화를 잘 발견하였고 대상 자체의 변화를 잘 탐지하지 못하였다. 미국인은 모든 이미지에서 환경적 맥락이 바뀌었을 때는 변화를 거의 알아채지 못하였고 장면 내 개체들이 변화했을 때 그 변화를 잘 알아보았다. 이 연구의 결과에 의하면 문화권

에 따라 특정 장면을 인식하는 양상에 차이가 있음을 알 수 있다. 서양인은 개인주의의 영향을 받아 장면 내 각 대상의 구체적 특징에 더 주의를 집중하게 되고 보다 잘 회상해낼 수 있는 것으로 보인다. 동양인은 집단주의의 영향으로 장면의 전반적 환경 맥락에 주의를 더욱 기울이고 그러한 특징을 회상하는 것이 더 용이한 것으로 보인다.

다른 문화권에서 주로 사용되는 구도로 촬영한 이미지는 보는 사람으로 하여금 어색함 혹은 거부감을 불러일으킬 수 있다. 이는 앞서 장면 인지의 차이와 같이 다른 문화권에 거주하면서 자연스럽게 나타나는 차이이므로 이 역시 고려되어야 할 필요가 있다. 박수진(2012)의 연구에서 책 표지 그림의 구도 및 사람 수를 문화별로 비교한 결과 서양의 책 표지는 주로 하나의 대상에 주위가 집중될 수 있도록 구성된 경우가 많았다. 반면 한국을 비롯한 동양의 책 표지에는 다양한 대상이 포함되며 대상들이 서로 유기적으로 조화를 이루는 경우가 많았다. 같은 책이 번역된 경우에도 서양과 동양의 책 표지 디자인 구성이 다르게 나타났다. 서양의 책 표지는 주로 하나의 사람 및 사물에 집중하여 디자인되었고 동양의 책 표지에는 대부분 여러 사람 혹은 여러 사물이 등장하며 이러한 여러 대상들이 유기적으로 연결되었다. 동양인은 장면을 응시할 때 전체 영역과 대상들 간의 관계를 집중적으로 보는 반면 서양인은 눈에 띄는 각 대상에 초점을 맞추는 것으로 볼 수 있다. 그림 3에 동양인과 서양인이 속한 문화에 맞게 사람 수를 구성한 전자 메일의 예시를 제시하였다.

불만 인식의 개선을 위한 전자 메일도 이러한 문화 차이를 고려하여 구성할 필요가 있다. 수신자가 이질감을 느끼지 않고 내용에 더 집중할 수 있을 때 사과의 의미가 더 잘 전달될 수 있을 것이기 때문이다.

동양의 수신자에게는 전체 대상이 배경과 어우러져 나오는 구도의 이미지가 좋을 수 있다. 즉 너무 가깝지 않고 다소 멀리서 촬영되는 것이 좋을 것이다. 사람 혹은 기타 대상이 삽입된다면 한 명 혹은 하나일 때보다는 여러 명 또는 여러 개일 때 집단주의의 동양인 수신자에게 더 편안한 장면이 될 수 있다. 서양의 수신자에게는 삽입되는 대상이 사람이라면 얼굴을 중심으로 상반신까지 제시되는 것이 좋을 수 있다. 가까이서 촬영되어 단순한 배경에 대상이 한 명 혹은 하나만 제시될 필요

가 있다. 이처럼 각 문화권에 맞는 방식으로 이미지를 제시한다면 각 문화권에 익숙하고 자연스러운 이미지 구도가 될 것으로 예상해 볼 수 있다. 만약 이를 고려하지 않고 문화권에 맞지 않는 구성으로 이미지를 제시한다면 수신자가 전자 메일을 읽는 중 이미지의 효과가 사라지거나 오히려 역효과가 발생할 가능성이 있다.

이미지의 구도 및 대상 수 요인은 다른 요인과 다르게 전자 메일을 수신하게 될 집단 간의 차이, 즉 동서양의 문화 차이를 고려한 요인이라고 볼 수 있다. 이 요인을 검증하기 위하여 동서양에 거주 중인 수신자의 정서에 맞을 것으로 예상되는 이미지를 각각 제시하고 이미지의 구도와 대상 수가 각 문화권 내 수신자의 긍정적 인상 형성 및 정서에 영향을

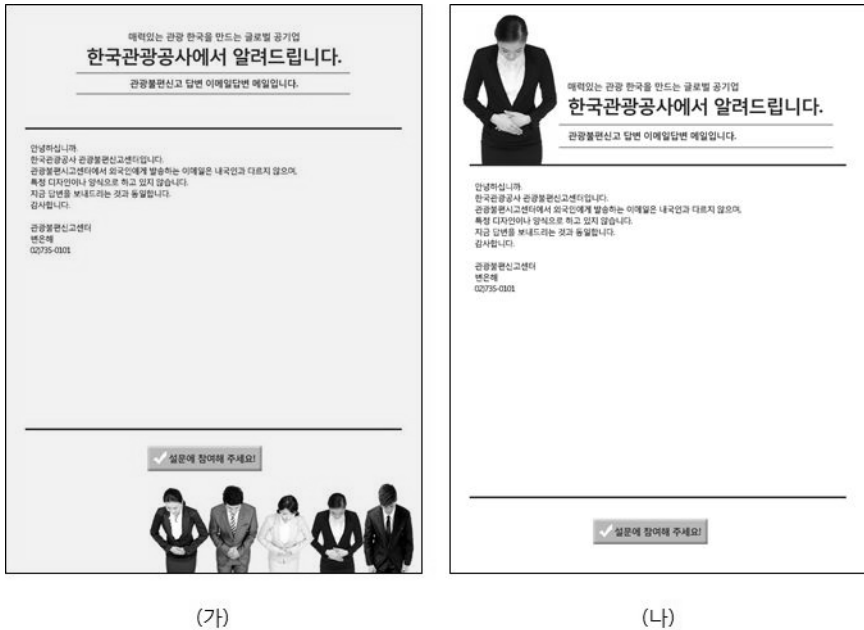


그림 3. 문화 차이를 고려하여 구성한 전자 메일의 예시. 이미지에 포함된 사람 수가 (가)와 같을 때는 집단주의에 속한 독자에게, (나)와 같은 경우는 개인주의의 독자에게 친숙한 장면이 될 수 있다.

미치는 지 알아볼 필요가 있다. 사과와 의미를 내포하는 내용의 이미지이므로 예를 들어 사람이 고개 숙인 모습을 담고자 한다면 수신자가 동양인일 경우 제시되는 이미지의 사람 수가 여러 명이고 다소 멀어 보일 때 사과의 의미를 이질감 없이 받아들일 수 있을 것으로 예상된다. 수신자가 서양인이라면 이미지에 있는 사람 수가 한 명이면서 얼굴 표정이 구체적으로 보일 정도로 가까운 장면이 더 자연스럽다고 생각할 수 있다. 이미지의 구도와 대상 수의 수준을 다양하게 하여 효과적인 변인의 수준을 검증한다면 수신자가 편안함을 느끼는 장면 구성에 일조를 할 수 있을 것으로 예상된다.

부정적인 인식의 개선을 위한 전자 메일에서 이미지는 매우 중요한 요인이다. 이미지가 삽입됨으로써 전자 메일의 전체 내용을 빠르고 효율적으로 이해할 수 있게 할 뿐 아니라 핵심이 되는 의미를 강조할 수 있다. 주의할 점은 문화차이를 고려하지 않으면 도리어 수신자에게 시각적 불편함을 주게 될 수 있으므로 문화에 따라 이미지의 구도와 대상 수를 조절해야 한다는 것이다.

전자 메일에서 검증된 이미지가 삽입되어도 전체적으로 수신자에게 어색하고 불편함을 줄 수 있는 구성이라면 이미지의 효과가 크게 감소할 수 있다. 전체적인 분위기 및 정서에 영향을 줄 수 있는 변인이 ‘색’이다. 색의 유무에 따라서 전반적 인상이 달라질 수 있으며 색상, 명도, 채도의 각 차원에서 어느 수준의 색을 사용하느냐에 따라 다른 인상으로 지각될 수 있다.

전자 메일에서 색과 관련된 고려 사항 전자 메일의 내용을 강조할 수 있는 부분적인 요인도 중요하지만 전자 메일에 전반적으로 사용되는 구성 요인 역시 중요하다. 색은 전경과 배경 중 어디에나 개입이 될 수 있으므로 전자 메일의 전반적 분위기를 조성하는 데 큰 기여를 할 수 있는 요인이다. 기존 연구에 따르면 색은 심미성뿐 아니라 대상에 대한 인상이나 정서에 영향을 미칠 수 있다(박수진, 정우현, 한재현, 신수진, 2004; Hurlbert & Ling, 2007; Schloss & Palmer, 2011b). 전자 메일에 어떤 종류의 색이 제시되느냐에 따라 수신자는 전자 메일 전체에 대하여 다른 인상을 형성하게 될 수 있고 정서가 달라질 가능성도 있다.

색에는 색상, 명도, 채도의 세 가지 차원이 있으므로 이를 고려하여 긍정적 정서를 유발할 수 있는 색을 선별할 필요성이 있다. 사용되는 색의 종류에 따라 인상이 달라질 수 있고(박수진, 정우현, 한재현, 신수진, 2004; Hurlbert & Ling, 2007; Schloss & Palmer, 2011b) 색의 구성은 글의 가독성에도 영향을 줄 수 있다(Murch, 1985; Nagabhushan & Nirmala, 2010).

전자 메일에 사용할 색들을 선정할 때 주의해야 할 점은 특정 영역의 색이 주변 색의 영향을 받는다는 것이다(Ling & Schaik, 2002; Schloss & Palmer, 2011a). 여러 가지 색을 사용하게 된다면 각 색의 영향과 전자 메일 구성 요소 간의 색 조합도 고려해야 한다.

색 변인은 매우 복잡할 수 있다. 지각적 차원과 감성적 차원을 모두 고려하다보면 수준의 수가 셀 수 없을 정도로 다양해지기 때문이다. 지각적 차원의 경우 빛의 각 파장이 지

각되는 색인 색상(hue, 명도와 채도의 영향이 통제된 상태의 색)은 종류가 매우 다양하다. 명도(brightness)와 채도(saturation)의 영향을 받으면 인간이 지각하고 구별할 수 있는 색의 종류가 사전에는 없지만 약 2백 30만 개에 달한다(Blake & Sekuler, 2005). 수없이 많은 색을 고려하는 것은 현실적으로 어렵다. 본 연구에서는 고려해볼 수 있는 기존 연구들을 소개하고 논의하여 색의 어떤 요인을 변인으로 할 수 있는지 간략히 제시하였다.

색의 유무. 많은 조건들 중 가장 먼저 고려해볼 수 있는 사항은 색의 유무이다. 색이 있으면 유채색, 색이 없이 밝기 정보(흑백)만 있는 상태는 무채색이다. 유채색인 경우와 무채색(흑백)인 경우에 수신자가 전자 메일을 통하여 받는 인상이 달라질 수 있다. 선행 연구에서는 동일한 이미지가 무채색인 경우와 유채색인 경우 관찰자의 감성이 달라진다고 보고된 바 있다(박수진, 정우현, 한재현, 신수진, 2004). 실험 절차는 컬러 이미지 90장과 이를 무채색으로 전환한 이미지 90장에 대하여 긍정적-부정적 인상, 동적-정적 인상, 가벼운-무거운 인상의 세 가지 감성 요인을 9점 척도로 평정하는 것이었다. 무채색 이미지의 경우 명도와 채도는 그대로 통제된 상태로 색상만 제거하였다. 세 가지의 감성 요인 모두에서 유채색 이미지와 무채색 이미지에 대한 감성 평정 값에 차이가 나타났다. 유채색 이미지를 무채색으로 전환하자 사람들은 이미지를 부정적이며 정적이고 무거운 인상으로 지각하였다. 이 연구 결과는 색의 유무가 감성을 변화시킬 수 있다는 것을 보여준다. 따라서 전자 메일

에서 수신자에게 긍정적인 인상을 주기 위해서는 색이 없는 흑백 이미지보다는 색이 있는 이미지를 사용하는 것이 좋을 것으로 보인다. 전자 메일에도 색채가 있는 것이 전반적으로 밝고 동적인 인상을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

색과 감성. 색상이 있을 때 더 긍정적인 인상이 형성될 수 있다면 그 종류의 영향도 받을 수 있다. 선행 연구에 따르면 지각된 색의 심미성에 색상의 종류는 매우 중요한 요인이다(Hurlbert & Ling, 2007; Schloss & Palmer, 2011b). 각 색상은 다양한 감성을 상징하기도 하고 감성을 자극하기도 한다. 송화선(2012)은 미술가들은 일반적으로 색상을 난색(warm color)과 한색(cool color)으로 구분한다고 하였다. 송화선은 난색은 감정을 흥분시키는 특성이 있고 한색은 감정을 안정시키거나 가라앉히는 특성이 있다고 보고하였다.

Naz와 Helens(2004)가 Munsell의 색 체계를 사용하여 색과 다양한 감성간의 상관관계를 연구한 결과 빨간색, 노란색, 초록색, 파란색, 보라색 중 노란색과 초록색이 긍정적인 감성과 가장 상관이 높았다. 색이 혼합된 경우에는 파란색과 초록색을 혼합한 청록색이 가장 긍정적인 감성으로 평정된 빈도가 높았고(81.6%) 적자색(76.5%), 주황색(75.4%), 청자색(65.3%)이 그 뒤를 이어 긍정적인 감성과 관계가 높은 것으로 나타났다. 반대로 연두색은 71.4%의 사람들이 부정적인 감성이 느껴진다고 평정하였다.

색 선호도에서 응시 시간과 평정 점수 사이의 관계를 연구한 최신 연구에서는 관찰자가

싫어하는 색보다 좋아하는 색을 보았을 때 응시 시간이 더 길어진다고 보고하였다(Taylor, Schloss, Palmer, & Franklin, 2013). 이들의 연구 결과 영유아의 경우 어두운 노란색을 우연 수준 이상으로 오래 응시하였고, 성인의 경우 밝은 파란색과 밝은 초록색을 우연 수준 이상으로 오랫동안 응시하였다.

국내에서도 색상과 감성의 상관관계를 연구한 사례가 있다. 송화선(2012)은 안정과 기쁨 차원의 감성형용사들로 긍정적인 감성의 범주를 형성하였다. 고통 및 피로움과 불쾌 차원의 감성형용사들은 부정적인 감성의 범주로 제시하였다. 연구 결과 긍정적인 감성을 대표할 수 있는 색상으로 노란빛을 띠는 초록색, 초록색, 보라색이 선택되었다. 부정적인 감성과 관련이 깊은 색상으로는 푸른빛을 띠는 보라색, 파란색, 초록빛을 띠는 파란색이 선택되었다.

색과 감성 간의 상관관계를 연구한 결과가 국내와 서양에서 일치되는 부분도 있고 다소 상이하게 나타난 부분도 있다. 서양과 국내에서 모두 초록색이 긍정적인 감성과 관련이 높은 것으로 나타난 반면 다른 색들에 대해서는 의견이 나뉜다. 불만족한 고객의 기관 및 기업에 대한 부정적인 인상을 개선시키기 위하여 사과 전자 메일을 제작할 때 긍정적인 정서 및 감성과 상관이 높은 색상을 문화권별로 선별하여 사용할 필요가 있다.

긍정적 감성과 관련이 높은 색상을 선별하기에 앞서 고려해야 할 사항들이 있다. 앞서 잠시 언급되었듯이 색상 뿐 아니라 채도와 명도에 따라서도 감성이나 선호도 혹은 심미성이 달라질 수 있다(송화선, 2012; Faraday, 2000;

Palmer & Schloss, 2010; Schloss & Palmer, 2011b). Palmer와 Schloss에 의하면 명도가 높고 채도가 높은 노란색 계열(노랑, 주황, 빨강)의 색들이 행복한 감정과 관련이 높으며 명도가 낮고 채도가 낮은 파란색 계열(어두운 회색, 어두운 파랑, 검정)의 색들이 슬픈 감정과 연관된다. 이처럼 색상과 명도와 채도는 완전히 개별적인 속성이 아니고 상호작용이 개입되므로 세 요인을 같이 고려해야 할 것이다.

색의 조합. 색은 공간적으로 인접해 있는 다른 색의 영향을 받는다. 전경의 색이 동일한 조건에서 배경의 색이 어떤 색상이냐에 따라 전경의 색이 다른 색처럼 보이거나 혹은 다른 느낌을 줄 수 있다. 동시 색 대비 현상(simultaneous contrast)은 전경의 색이 인접한 주변 색의 영향을 받아서 다른 색처럼 보이는(특히 채도가 다르게 지각됨) 현상이다(Walraven, 1976; Shevell, 1978). 공간적으로 인접한 색들이 서로 영향을 주어 원래 색과 다르게 지각될 수 있는 것이다. 따라서 색상을 선택할 때는 인접한 색을 어떤 색으로 배치하는 지 고려해야 한다.

전자 메일에서 사용되는 색상이 두 가지 이상이라면 각각의 색상이 온전히 독립적으로 지각되지 않는다. 사람들의 심미성이나 감성에도 독립적으로 영향을 미치지 않을 것이다. 기존의 연구에 따르면 색의 심미성 지각에는 개별 색상도 중요하지만 여러 색상이 함께 제시되는 경우 이들의 조합에 따라 심미성에 영향을 줄 수 있다(Ling & Schaik, 2002; Schloss & Palmer, 2011a; Schloss & Palmer, 2011b). 색의 조합이 감성에 미치는 영향을 알아보기 위해

서는 공간적으로 분리된 색들의 관계를 알아 볼 필요가 있다. 장면은 크게 전경과 배경의 두 영역으로 분리된다. 튀어나온 것처럼 보이고 공간적으로 내부에 있는 것으로 여겨지는 전경과 전경의 뒤로 들어가 있는 것처럼 보이며 공간적으로 외부에 위치하는 것으로 여겨지는 배경의 색이 어떻게 조합되느냐에 따라 사람들이 느끼는 감성이나 시각적 편안함이 다를 수 있다.

Schloss와 Palmer(2011a)는 다양한 색과 이러한 색들이 배경과 전경으로 함께 제시되는 경우를 나누어 참가자들에게 조화로운 정도와 선호도를 모두 평정하게 하였다. 이들의 연구 결과, 명도가 높고 채도가 높은 색들의 선호도가 다른 조건들보다 높았으며 이러한 조건의 색들이 결합되었을 때 조화로운 것으로 지각되었고 선호도가 높게 나타났다.

두 가지의 색이 조화로운 조합일지라도 전자 메일 내에서 배경에 배치될 때와 전경에 배치될 때 다른 인상을 줄 수 있다. 여러 가지의 색이 전경에 위치할 때와 배경에 위치하는 경우에 따른 선호도를 알아본 다른 연구의 결과 좁은 영역(전경)이 더 밝고 넓은 영역(배경)은 전경에 비하여 어두울 때 관찰자가 선호하였다. 또한 색의 위치가 전경인 경우와 배경인 경우에 따라 사람들이 선호하는 색상의 쌍이 다르게 나타났다. Schloss와 Palmer(2011b)는 배경에는 푸른색 계열이 배치될 때, 전경에는 노란색 계열이 배치될 때 이미지 전체의 선호도가 가장 높게 나타났다고 보고하였다.

다양한 색이 어떤 조합을 이루어내느냐에 따라 호감도와 정서뿐만 아니라 가독성도 달

라질 수 있다. 전자 메일을 통하여 인상을 긍정적으로 형성하기 위해서는 색과 직접적으로 관련된 정서 및 감성도 중요하지만 가독성도 인상 형성에 영향을 미칠 수 있다. 긍정적 정서와 관련이 높은 색일지라도 가독성이 떨어지는 조건에서는 내용을 파악하기가 어려워지기 때문에 내용 전달이 비효율적이고 인상 형성에도 부정적으로 작용할 수 있다. 웹페이지에서 색의 조합에 따라 가독성이 달라지는지 알아본 연구에 의하면, 글과 배경색이 빨간색과 초록색의 조합일 때보다 흰색과 검정색 혹은 노란색과 파란색의 조합일 때 정보 탐색이 용이한 것으로 나타났다(Ling & Schaik, 2002). 이처럼 전경 색과 배경 색의 조합이 어떻게 이루어지느냐에 따라서 감성 및 정서뿐 아니라 가독성에도 영향을 미칠 수 있다. 배경의 색을 선정할 때는 채도가 높은 원색이나 명도가 매우 높은 형광색처럼 과하게 눈에 띄는 색상은 피할 필요가 있다. 배경 색 때문에 글의 가독성을 낮출 가능성이 있기 때문이다. 배경의 질감 역시 복잡하지 않은 비교적 단순한 질감을 사용할 필요가 있다. 특히 글이 쓰인 범위와 중첩되는 위치의 배경에는 이미지나 그림 혹은 눈에 띄는 질감을 사용하지 않을 경우 가독성이 떨어진다는 연구 결과가 있다(Nagabhushan & Nirmala, 2010). Nagabhushan과 Nirmala의 연구에 따르면 글의 뒤에 위치한 배경은 단조로운 질감을 사용하는 것이 좋다. 글이 검정색이기 때문에 이와 적절히 대비가 되도록 채도와 명도가 어느 정도 높은 수준이면서 눈에 크게 띄지 않는 색(예. 파스텔 톤의 색상)을 배치하는 것이 좋다.

불만 인식 개선을 위한 전자 메일의 내용은

심미성이 높고 가독성도 낮지 않은 구성이 되어야 할 것이다. 이를 위하여 전자 메일의 각 전경과 배경의 색을 정할 때는 두 가지 색의 상호작용을 고려하여 색의 조합을 찾아낼 필요가 있다. 전자 메일의 전경이 될 수 있는 제목, 본문, 이미지의 색을 정할 때에도 전반적인 배경의 색과 주변에 있는 전경의 색을 고려하여 심미성, 가독성에 긍정적인 영향을 줄 수 있도록 선별할 필요가 있다.

색의 수. 조화로운 색의 조합도 중요하지만 색의 수가 너무 적거나 너무 다양한 것은 내용 탐색을 어렵게 만들 수 있다는 연구 결과가 있다(Murch, 1985). 한 가지 색만으로는 주의를 끌기 쉽지 않지만 사용되는 색이 너무 많아져도 주위가 산만해질 수 있는 것이다. 전자 메일의 구성요소로 두세 가지 정도의 색을 사용하여 조화롭고 가독성이 높은 구성을 도모할 수 있을 것이다.

지금까지 살펴보았듯 색은 매우 복잡한 요인이다. 색을 형성하는 세 가지 요인 중 색상만 해도 종류가 매우 많다. 게다가 색상은 명도와 채도의 영향을 받아 그 수를 헤아리기 어려울 정도로 다양해진다. 또한 전자 메일에는 한 가지의 색만 사용하는 것이 아니라 전경과 배경에 각각 다른 색을 배치할 것이므로 두 색의 조합까지 고려해야 한다. 기존 연구들에 따르면 색의 조합에 따라 가독성과 심미성이 조금 다르게 나타나는 경향이 있는데(Ling & Schaik, 2002; Schloss & Palmer, 2011) 이를 적절히 조율하여 색을 선별할 필요가 있다.

색을 보고 느껴지는 감성적 차원도 다양하게 고려해볼 필요가 있다. 특정한 색을 보고

보편적으로 사람들이 어떤 감성을 느끼는지, 어떤 색을 아름답다고 느끼는지의 여부가 수신자의 인상 형성과 순간적 정서에도 영향을 미칠 수 있다. 그러나 색과 감성 및 선호도의 경우 동양과 서양의 연구 결과가 다소 상이하므로 검증이 필요하다.

긍정적인 감성과 관련이 깊은 색이더라도 그 종류가 너무 다양해지면 산만하여 가독성을 낮출 수 있으므로 사용되는 색의 수도 검증이 필요하다. 색은 매우 다양하고 두 색의 조합의 수는 더 많으므로 전경 혹은 배경의 색 중 일부를 기존 연구나 기존 매체에서 사용되는 색을 참고하여 고정시킨 뒤 나머지 색을 선정하는 것이 효율적일 수 있다. 예를 들어 책, 잡지, 신문, 웹페이지 등 다수의 매체에서는 일반적으로 글자들의 색은 배경 색에 비하여 채도와 밝기가 모두 낮으며 대체로 검정색을 사용한다. 그러므로 검정색을 글의 색으로 선정한다면 심미성과 가독성을 고려하여 검정색과 조화되는 배경색을 선별하고 그 색의 상징성 혹은 연결되는 감성을 찾는 것이 효율적일 수 있을 것이다.

자료의 제시와 로고

자료의 제시 형태. 불만 인식 개선 전자 메일의 목적은 사과 의미 효과를 효과적으로 전달하는 것이다. 데이터를 다른 정보는 최대한 수신자에게 부담이 되지 않는 방법으로 제시하는 것이 좋을 것이다. 데이터의 제시 방법으로는 크게 글, 표, 그래프의 세 가지 방식이 있다. 선행 연구에 따르면 이 전달 방식 중 그래프로 데이터가 제시될 때 가장 쉽고 빠르

게 이해된다(Prasad & Ojha, 2012). 전자 메일에 글로 서술하거나 표에 숫자를 나열하기보다는 간단하고 시각적으로 보기 좋은 그래프를 만들어 제시한다면 데이터가 파악되면서 내용의 강조도 도모할 수 있을 것이다. 그래프의 종류도 원형, 막대형, 꺾은 선형 등으로 다양하기 때문에 가장 내용 전달이 효율적일 수 있는 그래프의 제시 형태를 검증해볼 필요가 있다.

로고의 기능. 로고는 신뢰성 및 공식성을 대표하는 기능을 수행한다(박정은, 박경진, 2007). 박정은과 박경진의 연구 결과 제품에 브랜드 로고가 제시되었을 때 제품에 대한 전반적 평가가 높아지는 양상을 보였다. 이러한 결과를 토대로 보았을 때 서비스 회복 전자 메일에 기업 혹은 기관의 로고가 포함된다면 신뢰도를 높이고 전반적 이미지를 좋아하도록 하는데 기여를 할 수 있을 것으로 보인다.

전자 메일에서 단어 및 문장의 위치와 강조 방법

단어 및 문장의 위치. 기존 연구 결과에 따르면 화면에서, 문장에서, 혹은 한 줄에서 단어의 위치에 따라 해당 단어의 인식이 달라질 수 있다(Kuperman, Dambacher, Nuthmann, & Kliegl, 2010). 전자 메일의 단어 혹은 문장 역시 어떤 방식과 순서로 배치하느냐에 따라 글이 주는 인상이 달라질 수 있다. 초두효과를 적용한다면 특정 단어와 문장을 앞쪽에 배치함으로써 강조 효과를 볼 가능성이 있다. 예

를 들어 사과의 내용이 중요하다면 사과의 의사를 먼저 밝힌 뒤 기업 및 기관의 장점을 기술할 수 있다. 그러나 거주지 문화별로 단어와 문장의 위치에 따른 강조 효과가 달라질 수 있기 때문에 서양인과 동양인 집단을 나누어 단어 및 문장의 구체적 위치의 효과를 검증할 필요가 있다.

기존의 연구에 의하면 설문지에 강조하려는 문장을 처음에 배치하였을 때와 끝 부분에 배치하였을 때 참가자들의 장기적, 단기적 기억에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Foddy, 1993; Schuman & Presser, 1981). 이는 글의 구성에서도 초두효과와 최신평과가 어느 정도 나타나는 것으로 볼 수 있다. 기업 및 기관이 서비스 회복을 시도할 때 초두효과와 최신평과 중 어떤 효과가 더욱 효과적인지는 불만 인식 개선의 계획에 따라 달라질 수 있다. 여러 번에 걸쳐 전자 메일의 발송을 시도하느냐 아니면 한 번만 발송을 시도하느냐에 따라 결과가 달라질 수 있으므로 이를 검증할 필요가 있다. 설문에서 질문 문항이 있는 경우 질문 문장의 구성 및 배치에 따라서 답하는 행동이 변한다는 연구 결과도 있으므로 전자 메일에 질문지를 삽입한다면 이 역시 주의하여야 한다(Baker, 2003).

수신자의 인상은 문장 내용의 영향도 받을 수 있는데, 선행 연구에 따르면 구체적 문장이 앞에 나오는 것보다는 포괄적인 문장이 그 앞에 제시되는 것이 좋다(Schuman & Presser 1981). 이 역시 거주지 별 문화의 영향을 받을 수 있으므로 동서양 집단별로 실험을 통하여 검증할 필요가 있다.

단어 및 문장의 강조 방법. 기억해야 하는 것이 다른 구성요소들로부터 잘 구별되면 될수록 주의 집중과 기억이 용이해진다(Hunt, 1995). 이를 Von Restorff 효과라고 일컫는다. 기억해야 할 대상이 용이하게 구별될 수 있도록 특징을 짓는 방법에는 여러 가지가 있는데 색칠하기, 밑줄 긋기, 동그라미 치기, 진하게 쓰기 등이 있다. 이러한 방법을 통하여 혼선이 없이 명확히 기억하도록 할 수 있다.

전자 메일에서 긍정적인 인상의 형성을 위하여 전달 내용 중 강조하고자 하는 문장에 글씨를 진하게 하거나 글씨의 크기를 키우는 것, 밑줄을 긋는 것 등의 다양한 강조 방법들을 사용해 볼 수 있다. 이러한 방법 중 가독성을 떨어뜨리지 않으면서 주의를 집중하게 할 수 있는 효율적인 방법을 적용한다면 내용 전달, 기억, 인상에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

서비스 회복을 위한 전자 메일에서의 인지적 요인

서비스 내용과 관련된 고려 사항 부정적인 정서 상태에 있는 사람은 긍정적 정서를 가지고 있는 사람에 비하여 단어 연상이 자유롭지 않고 보수적이라는 연구 결과가 있다(Isen, Johnson, Mertz, & Robinson, 1985). 서비스에 불만족한 고객은 부정적 정서를 가지고 전자 메일을 읽을 수 있기 때문에 기업 및 기관으로부터 온 전자 메일의 내용을 보수적, 부정적으로 해석할 여지가 있다. 그러므로 최대한 오해의 여지를 낮추고 긍정적인 인상을 형성할 수 있도록 전자 메일의 인지적 내용을 체계적으로 구성할 필요가 있다.

계적으로 구성할 필요가 있다.

인지적 요인의 구성 요소. 서비스에 대한 인상과 불만 인식 개선 노력의 효과성을 결정하는 인지적 요인은 고객이 서비스 회복 전자 메일을 수령한 후 내용을 확인 및 심의하는 과정에서 고객의 태도에 영향을 미치는 환경적, 심리적 요인들로 구성된다. 본 연구에서는 불만족 고객의 태도에 영향을 미치는 인지적 요인들로, 크게 불만족을 경험했던 서비스의 실패와 관련된 요인, 불만족을 경험한 고객이나 업체 등의 경험 주체와 관련된 요인, 만족도의 개선을 위해 이루어지는 서비스 회복 전자 메일과 관련된 요인 등으로 나누어 살펴보았다. 이와 같은 인지적 요인은 서비스 실패 이후 업체의 추후 개입으로서 불만 인식 개선을 위한 전자 메일을 작성할 때 고려되어야 할 사항으로, 특정 요인의 포함 여부에 따라 서비스 회복의 효과가 상이하게 나타날 수 있으며, 같은 전자 메일을 제시하더라도 고객의 태도에 영향을 미치는 환경적 요소에 따라 그 효과가 다르게 나타날 수 있다.

서비스 실패와 관련된 요인은, 고객이 불만족을 경험했던 서비스(failure service)와 관련된 요인을 말한다. 이전 연구들에서 서비스 실패와 관련하여 만족도에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 어떤 종류의 서비스 실패였는지, 해당 서비스에 대한 기대는 어떠한지, 제공되는 서비스의 종류는 무엇이었던지, 언제 서비스 실패를 경험했는지, 얼마나 심각한 수준의 서비스 실패였는지 등이 제시되었다(Bell & Zemke, 1987; Choi & Mattila, 2008; Hart, 1988; Miller, Craighead, & Karwan, 2000). 이들 연구에

서는 서비스 실패와 관련된 요인을 조사하기 위하여 사전 설문을 통해 해당 변인을 탐색하거나, 실험 연구에서 사용되는 서비스 실패 시나리오에서 해당 변인의 수준을 다양화하여 조사하였다.

서비스 실패의 종류. 기존 문헌에서는 서비스에 대한 인상이 효과적으로 회복하려면 사과해야 하는 서비스 실패의 종류에 따라 서로 다른 전략이 필요하다고 주장한다(e.g. Bell & Zemke, 1987; Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995; Smith, Bolton, & Wagner, 1999). Smith 등의 분류에 따르면 서비스 실패는 그 속성에 따라 크게 결과 실패(outcome-failure)와 과정 실패(process-failure)의 두 가지로 나뉜다(Chuang, Cheng, Chang, & Yang, 2012; Smith et al., 1999). 결과 실패란 서비스 실패의 원인이 서비스 제공의 결과에 있는 경우이다. Smith, Bolton과 Wagner의 개관 연구에 따르면 기존 연구에서 다루는 결과 실패는 업체가 고객의 기본적인 필요를 만족시키는 데에 실패했거나 핵심적인 서비스를 제공하는 데 실패한 경우를 말한다. 예를 들어, 식당에서 제공된 음식의 맛이 없거나, 코스 요리의 순서가 제대로 제공되지 않은 경우, 연착으로 인해 항공 스케줄이 지연된 경우, 제공된 숙박 시설의 냉/난방 시스템이 고장 난 경우 등이 이에 해당한다. 이와는 반대로 과정 실패란 서비스 실패의 원인이 서비스가 제공되는 과정에 있는 경우이다. 다시 말하면 과정 실패는 고객이 목표했던 핵심적인 서비스를 제공받는 데에는 문제가 없었으나 그 제공하는 과정에 있어 실수가 있었거나 부

족함이 있었던 경우를 말한다. 과정 실패의 예는 식당에서 직원이 음식을 제공하는 과정에서 불친절 했던 경우, 항공 서비스에서 수화물이 직원에 의해 손상된 경우 등이 이에 해당된다.

서비스 실패의 종류를 분류하는 방법에는 위와 같은 분류 이외에도 결정적 사건 기법(Critical Incident Technique: CIT)을 이용한 분류가 있다. 결정적 사건 기법이란, 해당 직업에 종사하는 사람이나 그밖에 그 직업에 대해 잘 아는 사람들이 직업현장에서 직접 관찰한 효과적이거나 혹은 비효과적인 행동에 대한 다양한 결정적인 일화(critical incident)들을 수집하고 이를 분석한 후 몇 가지 범주로 분류하는 방법이다. 결정적 사건을 기술하기 위해서는 1) 왜 그 사건이 발생했으며, 사건이 발생한 맥락은 무엇인가, 2) 정확히 그 인물이 한 일은 무엇인가, 3) 행동의 결과는 무엇인가, 4) 인물이 다른 행동을 취했다면 그 결과는 어땠는가의 내용을 포함해야 한다. Keaveney (1995)는 이러한 결정적 사건 기법을 서비스 실패의 종류 분류에 인용하여 서비스 실패 종류를 두 가지로 분류하였다. 핵심 서비스 실패(core service failure)란 실수, 계산 과정에서의 오류, 또는 보다 극적인 서비스의 부족을 뜻한다. 이는 Smith 등(1999)의 분류에서 결과 실패에 해당한다고 볼 수 있다. 이와 반대로 서비스 대응 실패(service encounter failure)는 서비스를 제공하는 과정에서의 부족함을 말한다. 예를 들어 직원이 무관심하거나, 무례하거나, 응답이 없거나 해당 서비스에 대한 지식이 부족한 경우로 Smith 등의 분류에서 과정 실패에 해당한다고 말할 수 있다.

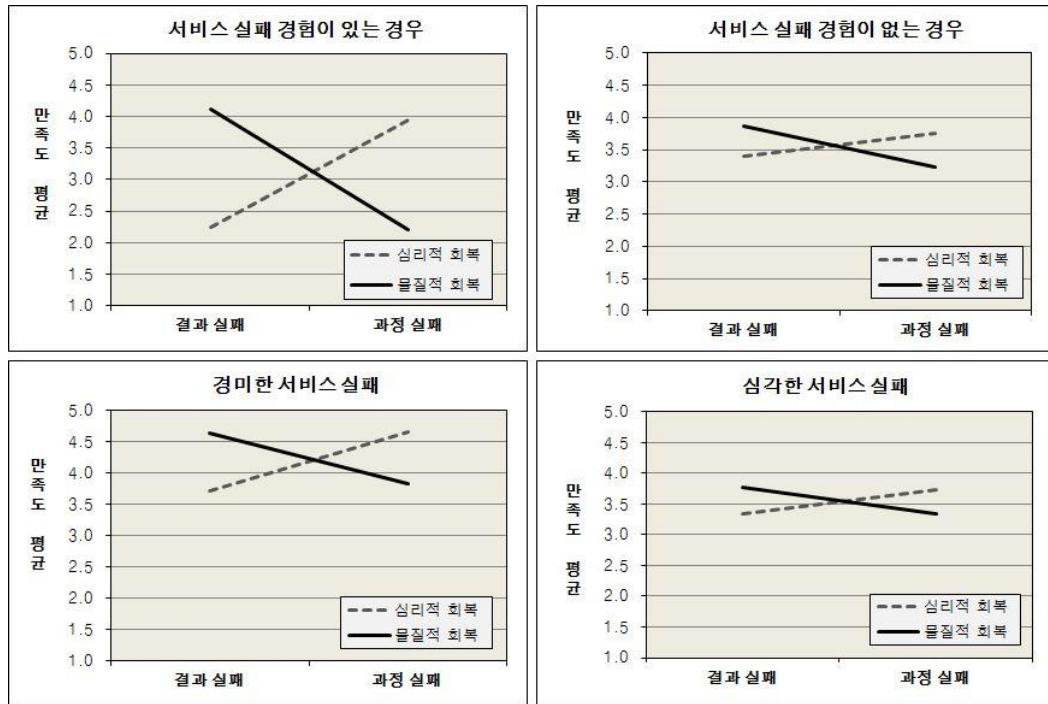


그림 4. Chuang, Cheng, Chang과 Yang (2012)의 연구 결과를 편집함.

결정적 사건 기법을 기반으로 한 또 다른 분류로는 Hoffman, Kelley 그리고 Rotalsky(1995)의 분류가 있다. Hoffman과 그의 동료들은 서비스 실패를 세 가지 종류로 분류하였는데 이는 다음과 같다; 1) 직원의 서비스 제공 체계 실패에 대한 반응, 2) 암시적/명시적 고객 요구에 대한 직원의 반응, 3) 지시나 요구가 없이 행해진 직원의 행동. 직원의 서비스 제공 시스템의 실패는 업체가 제공하는 핵심적인 서비스의 범주 내에서 불만사항이 발생한 경우이다. 예를 들어 호텔 숙박 서비스에서 서비스 제공 시스템의 실패가 이루어졌다면 숙박예약, 냉방시설, 청결, 계산, 서비스의 지연 및 부대시설과 관련된 숙박 서비스 시스템 내의 실패를 일컬을 수 있다(윤성욱, 서미옥,

2005). 직원의 고객 요구에 대한 암시적/명시적 응답과 관련된 서비스 실패는 업체가 제공하는 핵심적인 서비스의 범주는 아니나 서비스가 제공되는 현장에서 상황에 따라 고객이 어떤 요구를 하였을 때 업체 쪽의 응답과 관련된 서비스 실패이다. 이러한 고객 요구가 제시되었을 경우, 업체는 서비스 책임과 무관하게 적극적인 문제 해결에 나설 수도 있지만, 업체 측에서 제공할 수 있는 개선사항이 없을 경우 소극적인 응답이 이루어질 수밖에 없는 경우도 있다. 일반적으로 서비스를 제공하는 과정에서 발생하는 고객의 추가적인 요구는 유사한 요구가 중복되어 요청되는 일이 많고, 업체는 이를 미리 예측하여 대응할 수 있기 때문에, 이와 관련된 서비스 실패는 다른 범

주의 서비스 실패에 비해 적게 나타나는 경향을 보인다(윤성욱, 서미옥, 2005). 마지막으로 지시받지 않은 직원의 원치 않는 행동의 경우, 일반적으로 직원의 무례한 행동으로 인한 서비스 실패에 따른 결정적 사건을 나타낸다. 고객 간 서비스의 차별이 있었다거나, 서비스를 제공하는 직원의 태도가 친절하지 않았던 경우, 직원이 서비스 제공 과정에서의 본인의 실수를 묵인하고 문제제기에 대해 인정하지 않는 경우 등이 이에 해당된다.

같은 범주의 서비스 실패라 하더라도 고객이 인지하는 원인에 따라 서비스 회복 효과는 다르게 나타난다. 서비스 실패 종류에 따라 회복 프로그램을 제시할 때의 기준은 ‘고객이 어떤 종류의 실패로 인식하는가.’이다. 선행 연구에서는 결과 및 핵심적인 서비스와 연관된 실패에는 물질적인 보상에 초점을 맞춘 서비스 회복 전략이 효과적이며, 과정 및 부수적인 태도와 연관된 실패에는 심리적인 보상에 초점을 맞춘 서비스 회복 전략이 효과적으로 나타났다(Chuang, Cheng, Chang, & Yang, 2012). Chuang 등은 금융 서비스를 대상으로 서비스 실패를 과정 실패와 결과 실패로 나누고, 그에 대한 대응 방법을 물질적 보상과 심리적 보상으로 나누어 불만 인식 개선의 효과를 비교하였다(그림 4). 이전에 서비스 실패를 경험한 적이 있는 지에 따라, 경험했던 서비스 실패의 심각도의 정도에 따라 효과의 차이는 있었으나 결과 실패에는 물질적인 보상에 초점을 맞춘 전략이 효과적이며 과정 실패에는 심리적인 보상에 초점을 맞춘 전략이 서비스 회복에 효과적인 것으로 나타났다.

따라서 서비스 회복 전략을 수립할 때 서비

스 실패의 종류에 따라 원인을 분류하여, 경험한 서비스 실패의 종류에 따라 어떤 서비스 회복 전략에 초점을 맞출 것인지 고려해야 한다. 결과 및 핵심적인 서비스와 관련된 서비스 실패라면 불만 인식 개선 전자 메일을 통해 물질적인 보상이 이루어질 것임이 언급되는 것이 좋다. 불만족 서비스에 대해 환불 또는 할인 등을 보상으로 제시한다거나, 이후의 재구매 및 추후 서비스에 대한 할인 쿠폰 등의 물질적인 보상이 효과적일 것이다. 이와 반대로 과정 실패와 관련된 서비스의 실패라면 진심어린 사과와 관련된 심리적인 보상이 중요할 것이다.

제공되는 서비스에 대한 기대. 일반적으로 제공되는 서비스의 금액이 큰 경우 (consumption high) 서비스 회복이 더 어려운 것으로 나타났다(Kelley & Davis, 1994), 이는 일반적으로 서비스에 소요되는 금액이 큰 경우, 고객의 기대는 그에 따라 함께 상승하기 때문이다. 그러나 서비스의 금액에 따른 서비스 회복 프로그램의 효과 차이는 서비스 실패의 심각성이나 크기보다는 고객이 가지고 있는 기대의 수준에 따라 다르게 나타난다(Johnston & Fern, 1999). 즉, 서비스 실패 이전에 고객이 서비스에 가지고 있던 기대가 이후의 서비스 만족도에 영향을 미치는 것이다. 따라서 제공되는 서비스의 금액이 절대적으로 크다고 해서 서비스 실패의 크기도 큰 것은 아니다. 서비스 실패의 크기는 서비스 금액과는 별도로 그것을 경험하는 개인과 상황에 따라 달라진다(Kelley & Davis, 1994). 따라서 고객이 제공되는 서비스에 대해 어느 수준의 기대를 가지

고 있는 지 고려하여 서비스 회복 전략을 수립하여야 한다.

Kelley와 Davis(1994)는 서비스 대상 고객이 경험하는 서비스 품질, 서비스 만족도, 고객 커뮤니티와 관련하여 서비스 회복 프로그램에 대하여 고객 기대가 미치는 영향을 파악하고자 하였다. Kelley와 Davis는 고객 커뮤니티를 형성하고 있는 서비스 업종인 헬스클럽 멤버를 대상으로 12일간의 서비스 경험 이후, 기존 서비스에 대한 기대, 만족도, 고객 커뮤니티 관여도 등에 대해 조사하였다. 연구 결과, 서비스 품질에 대한 높은 기대를 가지고 있는 경우, 서비스 회복 프로그램에 대한 기대 또한 높게 나타났으며, 서비스 품질의 수준을 높게 평가한 경우, 고객의 만족도는 상승하였고 고객 커뮤니티의 관여도도 높게 나타났다. 따라서 이와 같이 서비스 회복 프로그램의 기대 수준이 높은 경우, 고객의 기대 수준에 부합하는 수준의 회복 프로그램이 제시되어야 하며 기대 수준보다 낮은 품질의 서비스 회복 프로그램이 제시될 경우, 오히려 서비스 회복이 더 어려울 것으로 예상된다. 서비스 회복 프로그램의 수준에 영향을 미치는 요인으로는 그 구성요소인 사과, 보상, 설명 등이 있으며, 이는 후반부의 서비스 회복과 관련된 요인에서 보다 더 자세하게 다뤄질 것이다.

제공되는 서비스의 종류. 앞서 언급한 서비스의 기대 수준이나 금액과는 별도로 식사, 숙박, 교통 등 제공되는 서비스의 종류에 따라 서비스 회복 전략이 달라져야 한다(Mattila, 2001). 서비스의 종류에 따라, 서비스 실패 및 그에 따른 회복 전략에 대한 고객의 기대는 변화한다. 예를 들어, 식당에서의 서비스 실패

에 대한 고객의 일반적인 회복 프로그램 기대는 후식의 무료 제공, 할인 쿠폰의 제공 등이 있을 수 있다. 이와는 반대로 병원 서비스나 금융 서비스 등에서의 서비스 실패에서는 다른 차원의 보상(서비스 회복)을 기대한다. 대부분의 경우 기존의 서비스 회복 프로그램에 관한 연구들은 하나의 서비스 유형이나 특정 서비스 산업에 초점을 맞춰 이루어졌다(Mattila, 2001). 이러한 특정 서비스에 초점을 맞춘 연구는 이러한 연구로부터 도출된 결과가 모든 서비스의 특성을 어느 정도 반영한다는 것을 전제한다. 그러나 오늘날의 다중화 된 산업 환경에서 서비스 간의 격차를 고려하여 서비스 회복 프로그램의 효과를 조사할 필요가 있다. Mattila의 연구에서는 서비스 실패 문제의 크기(심각성), 서비스 종류, 서비스 회복 프로그램의 상호 작용 효과를 분석하고자 하였다. 서비스 실패를 한 서비스의 종류(식당, 미용, 세탁)와 서비스 실패의 심각도(심각함 또는 경미함)에 따라 보상의 종류(물질적 보상과 심리적 보상)를 달리하여 서비스 회복 프로그램의 효과를 비교하였다. 그 결과 서비스 회복 프로그램을 통한 만족도의 개선 정도와 고객 충성도 평가가 식당 서비스, 미용 서비스, 세탁 서비스에서 각각 다르게 나타났다. 식당과 세탁 서비스에서는 사과와 함께 확실한 보상이 제공된 경우의 효과가 눈에 띄게 나타나지 않았지만, 미용 서비스에 대해서는 강한 긍정적인 영향을 나타냈다. 또한 세탁 서비스에서의 서비스 실패에 대해서는 서비스 실패 회복 프로그램의 효과가 다른 서비스에 비해 유의하게 낮게 나타났으며, 높은 수준의 보상을 포함하는 경우에도 다른 서비스의 만족도 회복

수준에 미치지 못하였다. 이러한 연구 결과는 세탁 서비스와 같은 업종에서는 서비스 실패 이후 고객의 신뢰를 회복하는 것이 다른 서비스 업종에 비하여 더 어려울 수 있음을 시사한다. 이와 같은 서비스 종류에 따른 서비스 회복 프로그램의 차이가 나타났기 때문에, 업종 별로 서비스 실패 이후의 효과적인 만족도 개선 방법이 차별화되어야 한다.

제공되는 서비스의 종류에 따라 불만 인식 개선 전자 메일의 효과가 다르게 나타날 수 있으므로 이를 고려하여 전자 메일이 작성되어야 할 필요가 있다. 서비스 회복 프로그램과 관련하여 요식업, 숙박업, 교통, 금융업 등의 서비스 종류를 대상으로 한 연구들이 있다(윤성욱, 서미옥, 2005; Chuang, Cheng, Chang, & Yang, 2012; Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995; Smith, Bolton, & Wagner, 1999). 이 연구들을 참고하여 제공되는 서비스의 종류에 따라 전자 메일을 차별화하여 작성한다면 보다 효과적인 서비스 회복이 가능할 것이다.

서비스 실패의 시기. 서비스 회복 절차는 서비스 실패가 시작된 시점부터 추후 회복 시점까지의 시간을 지칭한다(Miller, Craighead, & Karwan, 2000). 전체 서비스 회복 절차에서 서비스 실패의 시기란 서비스가 제공되는 과정에서 어떤 시점에 서비스 실패가 나타났는지에 관한 것이다. 예를 들어 식당에서 식사를 시작하기 전 서비스 실패 경험을 한 경우, 서비스 실패의 시기가 이른 것이며, 항공 서비스에서 항공 운항을 다 마친 후 수화물을 찾는 과정에서 서비스 실패가 나타난 경우는 서비스 실패의 시기가 늦은 경험에 속한다. 선

행 연구에서는 이러한 서비스 실패를 경험한 시기가 이룰수록 사과가 이루어지더라도 만족도 개선은 더 어려운 것으로 나타났다(Boulding, Kalra, Staelin, & Zeithaml, 1993). 이는 서비스 실패를 경험한 시기가 이룰수록, 일반적으로 서비스 실패에 대한 회복 프로그램 등의 특정한 조치까지 시간의 간격이 있기 때문이다. 서비스 실패를 경험한 시기가 이르더라도, 이에 대한 사과가 지연 없이 즉각적으로 나타난다면, 서비스 실패의 시기의 영향은 적게 나타난다. 따라서 서비스 실패로 저하된 고객의 만족도를 효과적으로 회복하기 위해서는 서비스 실패의 시기와 서비스 회복을 위하여 추후 개입된 시기의 간격이 가능한 짧아야 한다.

Wirtz와 Mattila(2004)는 사과의 시기를 현장에서의 즉각 사과와 현장에서의 20분 지연된 사과로 구분하였는데 그들에 의하면 즉각적인 사과가 더 효과적이었다. 이들의 연구는 전자 메일을 통한 사과가 아닌 현장에서의 직접 사과를 전제로 한 시나리오였다. 현장에서의 ‘즉각/지연’의 개념과 전자 메일을 통한 사과의 ‘즉각/지연’의 개념은 다를 수 있다. 그러나 일반적으로 서비스 회복을 위한 사과의 전자 메일이 발송 및 확인된 시기의 간격이 길어질수록 서비스 회복의 효과성은 저하될 것으로 예상할 수 있다. 따라서 서비스 회복을 위한 전자 메일을 서비스 실패 후 되도록 빠른 시간 내에 발송한다면, 보다 효과적으로 고객의 부정적인 인식을 회복을 할 수 있을 것이다.

서비스 실패의 강도. 서비스 회복 노력에 의해 만족도가 개선되는가, 아닌가의 여부는

고객이 경험한 서비스 실패의 심각도에 따라 달라질 수 있다. Mattila(1999)의 연구에서는 실패의 종류를 심각함(serious)와 경미함(minor)의 두 분류로 나누어 서비스 회복 프로그램의 효과를 살펴보았다. Mattila의 연구 결과에 따르면, 보다 심각한 종류의 서비스 실패는 전반적인 서비스 만족도에 대해 미치는 영향의 정도가 더 큰 것으로 나타났다. 경미한 수준의 서비스 실패를 경험한 고객이 서비스 회복 프로그램을 경험할 경우 보다 즉각적이고 쉽게 서비스 만족도가 개선되나, 심각한 수준의 서비스 실패를 경험한 고객에게는 서비스 회복 프로그램이 이루어지더라도 만족도가 일정 수준 이상 회복되기 어려운 것으로 나타났다. 심각한 실패에 대하여 서비스 회복이 이루어지기만 한다면, 이때의 서비스 만족도는 경미한 실패의 서비스 회복을 통한 만족도보다 더 높게 개선되는 것으로 나타났다(Smith & Bolton, 1998). 따라서 효과적인 서비스 만족의 개선을 위해서는 고객이 경험한 서비스 실패의 강도에 대한 고려가 필요하다.

경험 주체와 관련된 요인들 서비스 실패 이후에 제공되는 서비스 회복 프로그램의 만족도는 방문했던 고객 특성에 따라서 달라진다. 선행 연구를 통해 서비스 회복 프로그램의 효과에 영향을 미치는 것으로 알려진 고객과 관련된 변인은 고객의 재방문 여부, 고객의 성별 등이 있다.

고객의 재방문 여부. 서비스 회복의 효과성은 고객이 가지고 있는 서비스 기대와 밀접한 관련이 있다(Cadotte et al.,1987). 선행 연구

에 따르면 서비스 기대가 높은 고객의 경우 해당 업체로부터 서비스 실패를 경험할 경우 서비스 회복이 더 어려운 대신에, 업체의 효과적인 조치로 인해 서비스 만족도가 회복된다면 재방문의 가능성이 더 높아진다. 이와 반대로 서비스 기대가 없는 고객의 경우, 서비스 실패에 대한 서비스 회복은 상대적으로 쉬우나 이후 재방문의 가능성이 현저하게 낮아지는 것으로 나타났다(Kelley & Davis, 1994).

서비스에 대한 기대는 고객의 과거 경험에 기반을 둔다(Ajzen, 1991). 재방문 고객은 해당 서비스 업체에 대해 어느 정도의 충성심(royalty)을 가지고 있다. 기존의 문헌에서는 특정 서비스에 대해 과거 거래 경험을 가지고 있는 고객의 경우, 과거의 동일 업체로부터의 서비스가 만족스러웠던 경험 등의 재방문 사유를 가지고 있고 이에 따라 해당 서비스에 대한 일정 수준 이상의 기대를 가지고 있다고 말한다(Kelley & Davis, 1994). 따라서 이와 같은 재방문 고객이 서비스 실패를 경험한 이후 서비스 회복 프로그램이 이루어진다면 신규 고객에 비해 서비스 실패를 회복하기 용이하다. 고객이 기존에 가진 서비스기대(expectations of service quality)에 따라 서비스실패에 대한 경험 강도가 달라지기 때문에(Cadotte et al.,1987) 일반적으로 재방문고객의 경우 서비스실패에 대해 사과가 이루어질 경우 다시 만족도가 회복될 가능성이 높다.

Karande, Magnini, 그리고 Tam의 연구(2007)에서는 서비스 회복 프로그램에서의 목소리(recovery voice)의 효과성의 매개변인으로 과거 거래 경험이 유효함을 시나리오 형식의 실험을 통하여 증명하였다. Karande 등의 연구에서

는 항공 서비스와 호텔 서비스를 대상으로 시나리오에 근거한 서비스 실패 및 회복 프로그램 과정을 구현하였으며, 과거 거래 내역이 전반적인 서비스 만족도에 미치는 영향을 탐색하였다. 그 결과 서비스 회복 과정에서, 고객의 인식에 영향을 미치는 서비스 회복 노력은 짧은 기간의 거래 경험을 가지고 있는 고객보다, 장기간의 거래 경험을 가지고 있는 고객에게 더 강하게 적용된다는 가설을 입증하였다. 따라서 서비스 실패를 경험한 기관이나 기업은 서비스 실패 후 형성된 부정적 이미지의 개선을 위해서 고객이 가지고 있는 기존 거래 경험에 따라 전략을 차별화하여 제시할 필요가 있다. 동일 업체와의 과거 거래 경험이 있는 고객이 서비스 실패를 경험한 경우와 첫 거래의 고객이 서비스 실패를 경험한 경우의 불만 인식 개선은 다르게 나타날 수 있다.

고객의 성별. 서비스 회복 프로그램의 효과가 고객의 성별에 따라 다르게 나타나는 지에 대해서는 기존의 문헌에 따라 서로 다르게 보고한다. Sweemney와 MaFarlin의 연구(1997)에서는 남성과 여성의 경우, 결과 및 과정의 공정성에 대한 인식이 서로 다르게 나타나며, 여성이 남성에 비해 더 엄격한 기준으로 이와 같은 공정성을 판단하는 경우가 많다고 보고하였다. 이와 동일한 이유로 몇몇 선행 연구에서는 성별에 따라 서비스 회복 노력 이후 서비스에 대한 만족도가 다르게 나타난다고 보고한다(McColl-Kennedy et al., 2003; Palmer et al., 2000). 그러나 Karande와 그의 동료들의 경우(2007), 항공 서비스 및 호텔 서비스를 대상

으로 서비스 회복 프로그램의 성별의 매개 효과를 조사하였으나 그 효과가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

서비스 실패 경험의 주체. 기존의 서비스 회복 프로그램에 대한 효과성 연구들은, 일반적으로 서비스 회복 노력이 서비스 만족도에 어느 정도 영향을 미치는 것으로 나타났으나 이러한 서비스 회복 프로그램의 효과가 모든 서비스 실패에 대해 만족할 만한 수준으로 나타나지는 않은 것으로 드러났다. Mattila(1999)의 연구에서는 식당에서의 서비스 실패 상황을 대상으로 서비스 회복 프로그램이 누구에 의해서 실시되는 지를 변인으로 조사하였다. Mattila는 서비스 실패 경험을 판단하는 주체가 직원(Employee)인 경우와 고객(Customer)인 경우로 나누어 실험을 진행하였다. Mattila는 서비스 제공자인 직원이 의도하여 제공하는 서비스 회복 프로그램은, 고객의 주도로 인해 이루어지는 서비스 회복 프로그램에 비해서 만족도가 더 높을 것이라는 가설을 설정하였다. 보다 구체적으로는 서비스 회복 프로그램이 실제적인 만족도를 개선하는 데 영향을 미치는 변인들(서비스 실패의 정도, 고객이 인식하는 서비스의 엄격성 및 서비스 실패의 첫 인식 주체)에 따른 회복 프로그램의 효과를 검증하였다.

그 결과 고객이 인식하는 서비스가 높은 엄격성을 가지고 있는 경우, 서비스 실패를 인식한 첫 주체가 직원일 경우 서비스 회복 프로그램의 만족도의 개선이 높았다. 즉, 고객이 서비스 실패를 경험하였을 때의 사과보다, 서비스를 제공하는 직원이 서비스에 실패하였다

고 판단하여 사과를 하는 경우, 서비스 회복의 효과가 더 크게 나타났다. 그러나 고객이 인식하는 서비스가 낮은 엄격성을 가진 경우, 서비스 실패의 인식 주체는 만족도의 개선에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 더불어 서비스 회복 프로그램이 경미한 문제에 대해 이루어질 경우에는 고객의 서비스 만족이 쉽게 개선이 되었으나, 심각한 문제에 있어서는 서비스 회복 프로그램의 효과가 두드러지지 않았다. 따라서 불만 인식 개선을 위한 전자 메일을 발송할 때, 본 서비스 실패의 첫 인식 주체가 누구인지, 그리고 고객이 인식하는 서비스의 엄격성은 어느 정도인지에 대한 고려가 필요하다.

보상 방법과 관련된 요인

사과의 제공 및 시기. 사과(apology)는 서비스 회복을 시도할 때 가장 기본적으로 다루어지는 요인 중 하나이다. 서비스 회복 전략에 있어서 심리적인 요인(psychological recovery)은 일반적으로 사과의 제공을 뜻한다. Bell과 Zemke(1987)는 서비스 회복 전략의 다섯 가지 요인으로 사과(apology), 긴급한 회복(urgent reinstatement), 공감(empathy), 상징적인 보상(symbolic atonement), 그리고 추후 점검(follow-up)을 들었다. Smith, Bolton, 그리고 Wagner(1999)의 연구에서는 서비스 회복 속성을 네 가지 범주로 분류하였는데, 보상(compensation), 사과(apology), 반응 속도(response speed), 반응 개시(response initiation)가 그것이다. Bitner, Booms, 그리고 Tetreault(1990)의 연구에서는 성공적인 서비스 회복 전략의 네 가지

핵심 요인으로 문제의 인식(acknowledgement), 실패 원인에 대한 설명(explanation), 적절한 장소 및 시기의 사과(apology), 그리고 보상(compensation)을 언급하였다. 이와 같이 대다수의 연구에서 사과의 제공은 서비스 회복 프로그램에 있어서 가장 핵심적인 요인으로 언급되고 있으며, 그 효과는 경험적 연구를 통해 증명되었다(Johnston & Fern, 1999).

모든 사과가 효과적인 것은 아니다. Hoffman, Kelley와 Rotalsky(1999)는 음식점을 대상으로 11개의 실패유형과 사과를 포함한 8가지의 복구 유형을 분류하여 가장 효과적인 복구 유형을 분석하였는데, 그 결과 무료 음식 제공과 디저트 또는 음료를 제공하는 복구전략이 가장 효과적인 것으로 나타났으며, 사과는 효과적인 복구 수단이 되지 못했다고 주장하였다. 그러나 이러한 결과는 업체로부터 제공된 사과를 형식적인 사과와 정중한 사과로 사과의 형태를 세분화하지 않았기 때문이라는 반론이 제시된다(윤성욱, 서미옥, 2005). 사과의 형태를 형식적인 사과와 정중한 사과로 나누어서 분석한 선행연구에서 정중한 사과는 매우 효율적인 서비스 회복 수단으로 조사되었다(윤성욱, 황경미, 2002, 2004). 또한 윤성욱, 서미옥의 연구에서 사과의 형태를 형식적 사과, 정중한 사과, 매니저의 사과 등으로 분류하여 조사한 결과, 서비스 현장에서 가장 빈번하게 관찰된 사과는 가장 효율적인 것으로 알려진 정중한 사과가 아닌 형식적인 사과인 것으로 나타났다. 전자 메일을 통해 사과를 표현하게 될 경우 업체로부터의 고객을 향한 직접적인 목소리가 아니기 때문에 고객의 입장에서는 형식적인 사과로 여겨지기 쉽다. 따라서 전자

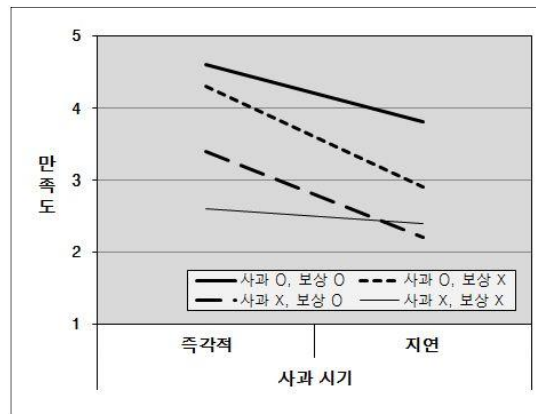


그림 5. Wirtz와 Mattila(2004)의 연구 결과를 편집함.

메일을 통해 어떻게 정중한 사과를 구현할 수 있을 지에 대한 고려가 필요하다.

사과의 제공 시기와 관련된 연구에서는 일반적으로 사과는 빠를수록 좋은 것으로 나타났으며 서비스 실패 이후 즉각적으로 이루어지는 사과가 더 효과적으로 나타났다(Wirtz & Mattila, 2004). 그 결과가 그림 5에 제시되었다. 이는 서비스 실패로 저하된 고객의 만족도를 효과적으로 회복하기 위해서는 서비스 실패의 시기와 서비스 회복을 위한 추후 개입의 시기의 간격이 가능한 적어야 한다는 서비스 실패와 관련된 효과성 분석과 일치하는 결과이다.

보상의 유무. 보상(compensation)이란 서비스 실패를 경험한 고객을 대상으로 물질적인 혜택을 줌으로서 서비스 회복을 시도하는 전략을 말한다. 서비스 회복 전략에 있어서 물질적인 요인(tangible recovery)은 일반적으로 보상의 제공을 뜻한다. 보상은 심리적인 요인인 사과와 더불어 기존의 많은 연구에서 서비스 회복 프로그램의 핵심 요인으로 꼽히는 방법

이다(Johnston & Fern, 1999).

보상의 유무에 따른 만족도의 개선은 서비스 실패의 종류, 고객의 인종, 제공 시기, 보상의 크기 등 많은 변수에 의해 달라진다고 알려졌다. 일반적으로 만족도의 개선은 보상과 사과가 함께 제공될 때 가장 높다. 보상과 사과의 효과를 비교해보면, 사과만 제공될 경우가 보상만 제공될 경우보다 더 효과적인 것으로 나타난다(Wirtz & Mattila, 2004). 이러한 보상의 효과는 해당 고객의 인종 및 문화에 따라 효과가 다르게 나타날 수 있는데, 기존 연구에 따르면 서구권의 고객에게는 보상이, 동양권의 고객에게는 사과가 효과적인 것으로 나타났다(Wong, 2004).

선행 연구에서는 사과의 시기 및 보상의 유무와 관련하여 보상 유무, 속도, 그리고 사과가 서비스 회복의 만족도에 있어서 어떠한 영향을 미치는 지 알아보았다(Wirtz & Mattila, 2004). Wirtz와 Mattila의 연구에서는 보상의 유무, 사과의 속도, 사과 여부 등의 변인으로 구성된 실험 디자인으로 무선적으로 할당된 서

비스 실패 시나리오를 읽고, 그에 대한 고객의 판단을 조사하였다. 그 결과 서비스 회복과 관련된 결과(예. 보상), 과정(예. 속도), 및 상호적인 조치(예. 사과)는 서비스 회복 만족도에 있어 상호작용 효과를 갖는 것으로 나타났다. 특히 이미 충분한 서비스 회복을 일으킬 수 있는 다른 심리적 요인이 잘 이루어졌을 때, 즉 사과의 형태가 함께 이루어진 즉각적인 서비스 회복 프로그램이 제시되었을 때 추가적인 보상이 제공되는 것은 오히려 만족도를 경감시키는 것으로 나타났다. 이와 마찬가지로 보상의 제공은 다른 요인의 서비스 회복이 잘 이루어지지 않았을 때, 즉 사과 없이 지연된 서비스 회복이 이루어졌을 때에도 보상이 없는 것보다 제공된 것이 더 낮은 만족도를 불러일으키는 것으로 나타났다.

설명의 제공. 설명의 제공과 관련하여 효과적인 불만 인식 개선을 이루고자 한다면 서비스 실패의 종류에 대한 고려가 필요하다. 서비스 실패의 종류를 결과 실패와 과정 실패의 두 가지로 나누어 생각할 때, 결과 실패의 경우 원인에 대한 구체적인 설명이 함께 제공되는 것이 효과적일 수 있다(Smith et al., 1999). 그러나 만약 고객이 서비스 실패를 과정 실패라고 느끼고 있는데 원인에 대한 지나치게 자세한 설명이 제공될 경우, 이는 오히려 역효과를 낼 수 있다. 이는 고객이 과정 실패라고 인식한 서비스에 대한 설명의 제공은 업체 측의 실수에 대한 인정이 아닌 과도한 변명으로 여겨질 수 있기 때문이다. 즉, 과정 실패에 대한 지나친 설명은 업체 쪽의 변명으로 치부되기 쉬우며 이와 비슷한 이유로

제 3자에 대한 책임전가 또한 효과적이지 못한 것으로 나타났다(Liao, Chuang, 2007). 더불어 서비스 실패 이유에 대한 구체적인 설명은 고객이 인지하는 공정성(customer-perceived justice)을 높이는 데에는 유용하지만, 만족도를 높이는 데는 효과적이지 못하다. 서비스 실패의 이유가 몇몇 제한적인 경우의 결과 실패, 즉, 회사 쪽의 통제범위 밖이었다는 것이 받아들여질 때에만 설명의 제공이 서비스 회복 및 만족도 개선에 있어서 효과를 갖는다.

추후 서비스의 보장. 서비스 실패는 되도록 일어나지 않는 것이 좋지만, 서비스 실패로 인해 고객의 만족도가 저하되는 것을 예방할 수 있는 조치가 있다. 바로 서비스 실패 이후의 추후 서비스의 보장으로 품질보증이에 해당된다. 선행 연구에 따르면, 서비스 실패가 나타날 경우 고객에게 제공할 것을 약속하는 품질보증(guarantee: standard의 제공)이 언급되는 경우가 그렇지 않은 경우에 비해 서비스만족도 회복에 효과적인 것으로 나타났다(Hart, 1988; Mille, Craighead, & Karwan, 2000). 즉, 과거의 서비스 실패를 사과하고 미래의 서비스 실패에 대한 개런티를 제공하는 것은 서비스 실패를 경험한 고객의 재방문 확률을 높이는 것으로 나타났다. 이와 같은 품질보증의 약속은 전자 메일을 통해 효과적으로 제공될 수 있는 서비스 회복 전략으로, 사과와 보상만으로는 충분하지 않은 심각한 서비스 실패를 경험한 고객에게 더욱 필요하다(Bell & Zemke, 1987)

공감의 표시. 사과의 단어 선택(wording)

에 있어서 심리학적 서비스 회복 프로그램 (psychological service recovery)의 경우, 고객이 경험한 서비스 실패에 대한 공감(empathy)의 의사가 표현되는 경우가 효과적(Johnston & Fern, 1999; Miller et al., 2000; Bell & Zemke, 1987)인 것으로 나타났다. 공감의 감정이 느껴지지 않는 사과는 사과가 제공되지 않는 경우보다 더 좋지 않은 결과를 유발한다(Millerr et al., 2000).

Bell과 Zemke는 효과적인 서비스 복구를 위한 단계를 5단계로 나누어 1) 사죄, 2) 신속한 복원, 3) 감정 이입, 4) 상징적인 보상, 5) 사후 관리의 순으로 제시하였다. 사소한 서비스 실패를 경험한 고객의 경우에는, 첫 두 단계인 사죄와 신속한 복원, 즉 사과와 보상의 제공만으로도 서비스를 회복하는 데 효과적일 수 있으나, 심각한 정도의 서비스 실패를 경험한 고객이라면 위의 다섯 가지 절차가 모두 필요하다고 제시한다. 세 번째 단계인 감정이입이 바로 업체의 공감의 표시에 해당되며, 고객은 서비스 제공자가 고객 자신에게 관심을 가지고 있으며, 고객이 가지고 있는 불만 및 상실감 등을 이해하고 해결하고자 하는 의지가 있음을 관찰하여야 한다.

Johnston과 Fern(2006)은 서비스 실패에 있어 보다 적절한 반응, 즉 공감의 표시와 관련된 연구를 진행하였다. Johnston과 Fern의 연구에서는 서비스 실패 부분에 대해 다루어야 하는 서비스 회복 전략과 서비스 실패에 대한 부적절한 반응에 대해 다루어야 하는 서비스 회복 전략으로 나누어, 어떠한 행동 전략이 취해지는 것이 더 적절한 방법인 지를 알아보려고 하였다. 이에 따라 서비스 실패를 서비스 제공 과정에서의 서비스 실패(single deviation)과

서비스 실패에 대한 조치가 제대로 이루어지지 않은 서비스 실패(double deviation)의 두 조건으로 나누어 살펴보았다. 연구 결과, 단순한 초기 실패의 발생에 대해 고객을 만족시키는 것은 잘못을 즉시 바로잡기, 고객에게 사과하기, 고객에게 확인서 제공하기 등의 전략이 효과적인 것으로 드러났으며, 예의바른 태도나, 경청과 이해 등의 공감과 관련된 행동의 효과는 물질적인 보상이나 품질보증에 비해 만족도 개선 효과가 떨어지는 것으로 나타났다. 그에 반해 초기 실패에 대한 미흡한 조치에 관해 고객을 만족시킬 수 있는 행동으로는 가장 높은 비율을 차지했던 보상 다음으로 보다 큰 수준의 관심 및 반응이 높은 비율을 차지하여, 공감의 제시가 만족도 개선에보다 영향력을 행사한다는 사실을 발견하였다. 따라서 서비스 실패 부분에 다루어야 하는 서비스 회복 전략보다 서비스 실패에 대한 부적절한 반응을 수습하는 조건의 서비스 회복 전략에서 공감을 제시하는 것이 보다 중요하다.

종합논의

기업 및 기관의 서비스에 불만족하였던 고객에게 전자 메일을 보냄으로써 인식 개선을 시도할 때 고려해야할 요인들에 대해 개관하였다. 전자메일을 통해 서비스 회복을 시도하고자 할 때는 사과 메일을 읽고 즉각적으로 서비스 불만에 대한 부정적 인상을 얼마나 감소시키는가 하는 것이 중요하다. 그러나 장기적으로 부정적 인상을 최소화하여 다시 서비스를 이용할 수 있도록 하는 것이 더욱더 중요한 일이 될 것이다. 인지심리학 분야에서

일화기억보다 의미기억이 더 오래동안 잘 기억된다는 사실은 잘 알려져 있다. 이를 사과 전자 메일에 적용하면 구체적인 사과의 내용이나 문장의 형태보다 추상적인 의미나 정서적 인상이 오래 남을 수 있다는 것이다. 또한 글의 형태로 제시된 자극보다 그림이나 사진의 형태로 제시된 자극이 훨씬 오래 잘 기억된다. 전자 메일은 기존의 지필 형태와 달리 그림의 사용이나 배경 및 글자의 색 사용이 자유로우며 그 자체로 이미지의 형태가 될 수 있다. 사과 전자 메일에서 적절한 이미지의 사용이나 색의 사용은 그 구체적인 내용은 있더라도 거기서 유발된 감성적인 인상은 오래 유지되어 서비스 회복의 장기적인 효과에 영향을 줄 수 있다. 그럼에도 서비스 회복을 연구한 기존의 연구들은 주로 인지적 요인에 중점을 두었다. 사과의 의미를 효과적으로 전달하기 위해서는 시지각적 요인 역시 매우 중요하며 고객이 전자 메일 내용을 정독하기 전에 순간적으로 전반적 인상을 형성할 때 시지각적 요인이 크게 개입되며 읽는 중에도 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서는 전자 메일의 심미적 디자인보다는 내용을 효율적으로 전달하고 보다 기억에 잘 남도록 할 수 있는 전자 메일 구성에 필요한 요인들을 정리하였다. 시지각적 요인은 크게 사진의 사용, 색의 효과, 수치적 자료(데이터), 로고의 사용으로 나누어 살펴보았다. 사진과 관련해서는 사진의 사용 여부와 사진의 위치, 사진의 크기, 사진의 구도와 대상의 수에 따라 사과 전자 메일의 효과가 달라질 수 있음을 제안하였다. 색과 관련해서는 색의 유무, 색상별 감성 반응, 색상별 조합, 색의 수가 미칠 수 있는 효과에 대

해 검토하였다. 또한 자료 제시 방법과 로고, 단어 및 문장의 위치와 강조 방법에 대하여 살펴보았다. 이러한 요인들에 대한 검토를 통해 간단한 전자 메일에서조차 서비스 회복의 장기적인 효과를 극대화하기 위해서는 수많은 시지각적 요인들의 고려가 필수적이라는 사실을 확인하였다. 기존 연구들에서는 실험보다는 상관관계 연구가 주로 수행되었기 때문에 앞으로는 각 요인들의 효과를 실험을 통하여 과학적으로 검증해보고 수신자들의 인상 형성에 가장 긍정적인 영향을 미치는 수준을 찾아내는 방향으로 연구가 수행될 필요가 있다. 문화 차이가 개입될 수 있는 요인들의 국내 연구도 필요할 것이다.

서비스에 불만족한 고객은 대개 부정적 정서를 가지고 전자 메일을 읽을 것이다. 이를 개선시키기 위하여 긍정적인 인상을 형성할 수 있는 전자 메일의 내용과 환경적 요소를 체계적으로 구성할 필요가 있다. 이를 인지적 요인으로 분류하여 정리하였다. 서비스 회복을 위한 사과 전자 메일과 관련된 인지적 요인은 불만족을 경험한 대상이 무엇인가에 따라 크게 달라질 것이며 그 모든 대상을 고려한다는 것은 불가능에 가까울 것이다. 본 개관 논문에서는 주로 무형의 대상, 특히 관광 서비스에 초점을 두고 인지적 요인을 고려하였다. 인지적 요인은 고객이 서비스 회복 전자 메일의 내용을 확인하고 심의하는 중에 고객이 지닌 태도에 영향을 미치는 환경적, 심리적 요인들로 구성하였다. 크게 서비스의 내용과 관련된 요인, 불만족을 경험한 경험주체와 관련된 요인, 보상 방법과 관련된 요인으로 나누어 살펴보았다.

서비스 내용과 관련된 요인에서는 제공되는 서비스의 종류, 제공되는 서비스에 대한 기대, 서비스 실패의 시기, 서비스 실패의 강도 등의 효과를 고려하였다. 이들 요인의 효과를 실증적으로 확인해보기 위해서는 설문이나 시나리오를 이용한 실험을 통하여 추가적으로 알아볼 필요가 있다. 경험 주체와 관련된 요인 들로는 고객의 재방문 여부, 고객의 성별, 서비스 실패 경험의 주체에 따라 서비스 회복의 효과가 달라질 수 있음을 확인하였다. 보상 방법과 관련해서는 사과의 제공 여부 및 시기, 보상의 유무, 설명의 제공 여부, 추후 서비스의 보장, 공감의 표시 등에 따라 서비스 회복의 효과가 달라질 수 있음을 확인하였다.

서비스 제공자가 모든 고객을 언제나 만족시킬 수는 없다는 것을 고려하면 불만족을 경험하는 경우는 필연적으로 발생할 수 밖에 없다. 일반적으로 사람들은 직접 경험한 사람들의 의견을 그렇지 않은 경우보다 크게 신뢰한다는 점을 고려하면 서비스 회복을 위한 노력은 광고나 홍보 못지 않게 중요하다고 할 수 있다. 본 연구에서는 고객의 불만 인식을 개선하기 위하여 전자 메일을 사용할 때 그 효과를 극대화하기 위해 고려해야 할 요인들을 검토하였다. 기존의 접근들이 주로 보상의 내용이나 사과 내용 등 인지적인 것들을 고려하는데 그친 것에 반해 이미지화 될 수 있는 전자 메일의 특성을 고려하여 시지각적 요인의 효과를 함께 고려하고 그 가능성을 제시했다는 점에서 의미 있는 접근이 될 수 있다. 또한 사과의 의미를 전달하는 매체로 전자 메일만 사용할 수 있는 것은 아니며 웹페이지에 공지할 수도 있고 직접 서신을 발송할 수도 있다.

본 연구에서 제시된 시지각적 요인과 인지적 요인은 이러한 다른 매체에도 충분히 적용이 가능한 요인들이며 확장 적용이 가능하다고 할 수 있다. 다만 사진 뿐 아니라 동영상이나 인터랙티브한 플래쉬, 또는 앱의 사용 등에 대해서는 고려하지 못했다는 점은 본 논문 접근에서 여전히 남아 있는 한계가 될 것이다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 본 연구에서 검토한 요인들이 서로 선형적이고 가산적으로 상호작용하지 않을 가능성이 충분하기 때문에 이에 대해서는 설문 조사 혹은 실험적인 방법을 통해 실증적으로 확인해 보는 것이 필요하다.

본 논문에서의 검토 요인들은 또한 사과의 상황이 아닌 다른 상황에도 본 연구에서 제시된 요인들을 적용해 볼 수 있다. 중요한 공지 사항이나 정보를 전달하는 상황에서도 시각적 요인들을 적용할 수 있으며 인지적 요인의 경우에도 확장하여 응용할 수 있는 요인들이 있다. 이러한 요인들에 대하여 보다 여러 전달 매체에서 일반적이고 객관적인 검증을 거친다면 기업 및 기관과 고객의 의사소통에 큰 도움이 될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김원섭, 윤관식 (2010). 교육매체 활용: 전자우편의 수업적 활용 지침. 한국실천공학교육학회논문지, 2(2), 83-90.
- 김홍규, 오주연 (2012). 브랜드 로고(logo) 디자인 전략. 주관성 연구, 24, 85-100.
- 박상규, 원구현 (2001). 인터넷 웹사이트의 서비스 회복과 성과에 관한 연구: 서비스품질, 서비스가치, 고객만족의 매개적 역할

- 을 중심으로. *경상논총*, 19(2), 41-61.
- 박수진 (2012). 동서양 문화 특성에 따른 그래픽의 표현과 해석. *디자인학연구*, 25(2), 157-168.
- 박정은, 박경진 (2007). 브랜드 로고의 감성이미지가 제품이미지에 미치는 영향에 관한 연구. *한국디자인학회 학술발표대회 논문집*, 14-15, 5월 25-26일. 서울: 서울산업대학교 미래관.
- 박수진, 정우현, 한재현, 신수진 (2004). 사진 이미지와 관련된 감성 어휘 분석 및 색유무에 따른 감성 반응 비교. *감성과학*, 7(1), 41-49.
- 송화선 (2012). Relaxation 과 Distress 감성 표현을 위한 색채 연구. *조형미디어학*, 15(1), 93-102.
- 윤성욱, 서미옥 (2005). 결정적 사건기법을 이용한 호텔 고객불평과 복구전략 분석. *한국마케팅과학회*, 15(1), 61-79.
- 윤성욱, 황경미 (2002). CIT를 이용한 서비스 실패와 복구에 관한 연구. *한국 마케팅저널*, 4(4), 1-27.
- 윤성욱, 황경미 (2004). 서비스 복구 형태가 고객관계에 미치는 영향: 음식점 대상으로 한 CIT접근. *소비자학연구*, 15(1), 135-158.
- 전달영, 강봉희, 이지달 (2005). 인터넷이용자 유형에 따른 인터넷광고 형태별 광고효과 비교 - P세대를 중심으로. *한국경영교육학회*, 40, 435-454.
- 최훈 (2012). 스마트폰 환경에서 웹 애플리케이션 서비스 실패 요인 및 서비스 회복에 관한 연구. *경영과 정보연구*, 31(1), 205-219.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258.
- Baker, M. J. (2003). Data collection-questionnaire design. *The marketing review*, 3(3), 343-370.
- Bell, C. R. & Zemke, R. E. (1987). Service breakdown: The road of recovery. *Management Review*, 76(10), 32-35.
- Bernard, M. (2001). User expectations for the location of web objects. *Conference on Human Factors in Computing Systems*, 31, 171-172.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service encounter diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Blake, R., & Sekuler, R. (2005). *Perception*. Boston, MA: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Service Marketing*, 9(4), 31-42.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectation to behavioral intentions. *Journal of marketing*, 54(1), 71-84.
- Brandt, H. (1945). *The Psychology of Seeing*. The Philosophical library, New York.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of

- consumer satisfaction. *Journal of Marketing research*, 24(3), 305-314.
- Chuang, S. C., Cheng, Y. H., Chang, C. J., & Yang, S. W. (2012). The effect of service failure types and service recovery on customer satisfaction: a mental accounting perspective. *The Service Industries Journal*, 32(2), 257-271.
- Choi, S., & Mattila, A. S. (2008). Perceived controllability and service expectation: Influences on customer reactions following service failure. *Journal of Business Research*, 61(1), 24-30.
- Djamasbi, S., Siegel, M., & Tullis, T. (2010). Generation Y, web design, and eye tracking. *International Journal of Human-Computer Studies*, 68(5), 307-323.
- Faraday, P. (2000). Visually critiquing web pages. *6th Conference on Human Factors and the Web*. 1-13, June 19. Texas: Austin.
- Foddy, W. (1993). *Constructing questions for interviews*. Cambridge: Cambridge UP.
- Goldstein, B. (2008). *Sensation and perception*. Belmont, CA: Cengage learning.
- Grabe, M., & Grabe, C. (2000). *Integrating the internet for meaningful learning*. NY: Houghton Mifflin Company.
- Gronroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *Review of business*, 9(3), 10-13.
- Hart, C. W. (1988). The power of unconditional service guarantees. *Harvard Business review*, 66(4), 54-62.
- Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1989). The profitable art of service recovery. *Harvard business review*, 68(4), 148-156.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failure and employee recovery efforts. *Journal of Service Marketing*, 9(2), 49-61.
- Huang, S. (2012). The rating consistency of aesthetic preferences for icon-background color combinations. *Applied Ergonomics*, 43, 141-150.
- Hunt, R. R. (1995). The subtlety of distinctiveness: What von Restorff really did. *Psychonomic Bulletin & Review*, 2(1), 105-112.
- Hurlbert, A. C., & Ling, Y. (2007). Biological components of sex differences in color preference. *Current Biology*, 17(16), 623-625.
- Isen, A., Johnson, M., Mertz, E., & Robinson, G. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1413-1426.
- Johnston, R., & Fern, A. (1999). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *Service Industries Journal*, 19(2), 69-82.
- Karande, K., Magnini, V. P., & Tam, L. (2007). Recovery voice and satisfaction after service failure. *Journal of Service Research*, 10(2), 187-203.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behaviour in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedent to customer expectation to service recovery. *Journal of Academy of Marketing Science*.

- 22(winter), 52-61.
- Kuperman, V., Dambacher, M., Nuthmann, A., & Kliegl, R. (2010). The effect of word position on eye-movements in sentence and paragraph reading. *The Experimental Psychology Society*, 63(9), 1838-1857.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multi-source and examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1019.
- Ling, J., & Schaik, P. (2002). The effect of text and background colour on visual search of Web pages. *Displays*, 23(5), 223-230.
- Manning, H., McCarthy, J. C., & Sousa, R. K. (1998). Why most web sites fail. *Interactive Technology Series*, 3(7), 54-64.
- Masuda, T., & Nisbett, R. E. (2006). Culture and change blindness. *Cognitive Science*, 30(2), 381-399.
- Mattila, A. S. (1999). An examination of factors affecting service recovery in an restaurant setting. *Journal of Hospitality & Tourism*, 23, 284-299.
- Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Service Marketing*, 15(7), 583-596.
- McColl-Kennedy, J. R., Daus, C. S., & Sparks, B. A. (2003). The Role of Gender in Reactions in Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, 5(3), 251-266.
- Miller, N., & Campbell, D. T. (1959). Recency and primacy in persuasion as a function of the timing of speeches and measurements. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(1), 1-9.
- Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan, K. R. (2000). Service Recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management* 18, 387-400.
- Murch, G. M. (1985). Colour Graphics-Blessing or Ballyhoo?. In *Computer Graphics Forum*, 4(2), 127-135. [Abstracts]
- Nagabhusan, P., & Nirmala, S. (2010). Text Extraction in Complex Color Document Images for Enhanced Readability. *Intelligent Information Management*, 2, 120-133.
- Naz, K., & Helen, H. (2004). Color-emotion associations: Past experience and personal preference. In *AIC 2004 Color and Paints, Interim Meeting of the International Color Association, Proceedings*, 5, 31-34.
- Nisbett, R. (2004). *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently... and why*. NY: Simon and Schuster.
- Palmer, A., Beggs, R., & Keown-McMullan, C. (2000). Equity and Repurchase Intention Following Service Failure. *Journal of Service Marketing*, 14(6), 513-526.
- Palmer, S. E., & Schloss, K. B. (2010). An ecological valence theory of human color preference. *Proceedings of the National Academy of Science*, 107(19), 8877-8882.
- Porter, L. (1997). *Creating the virtual classroom: Distance learning with the Internet*. New York,

- NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Prasad, G., & Ojha, A. (2012). Text, Table and Graph - which is faster & more accurate to understand? *IEEE Fourth International Conference on Technology for Education*, 126-131.
- Sternberg, R. (2005). 인지심리학 (김민식 역). 서울: 박학사. (원전은 2002에 출판).
- Schloss, K. B., & Palmer, S. E. (2011a). Aesthetic response to color combinations: preference, harmony, and similarity. *Attention, Perception, Psychophysics*, 73, 551-571.
- Schloss, K. B., & Palmer, S. E. (2011b). The role of spatial organization in preference for color pairs. *Perception-London*, 40(9), 1063.
- Schuman, H., & Presser, S. (1981). *Questions and answers in attitude surveys: Experiments on question form, wording, and context*. NY: Academic Press
- Shevell, S. K. (1978). The dual role of chromatic backgrounds in color perception. *Vision research*, 18(12), 1649-1661.
- Smith, A., & Bolton, R. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: Paradox or peril? *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81.
- Smith, A., Bolton, R., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 356-372.
- Smith, J. S., & Karwan, K. R. (2010). Empirical profiles of service recovery systems: The maturity perspective. *Journal of Service Research*, 13(1), 111-125.
- Sweeny, P. D., & McFalin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 7(1), 83-98.
- Taylor, C., Schloss, K., Palmer, S. E., & Franklin, A. (2013). Color preferences in infants and adults are different. *Psychonomic Bulletin & Review*, 20(5), 916-922.
- Walraven, J. (1976). Discounting the background-the missing link in the explanation of chromatic induction. *Vision Research*, 16(3), 289-295.
- Wirtz, J., & Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150-166.
- Wong, N. Y. (2004). The role of culture in the perception of service recovery. *Journal of Business Research*, 57, 957-963.
- Zemke, R. (1994). Service Recovery. *Executive Excellence*, 11(9), 17-18.

1 차원고접수 : 2014. 05. 29

수정원고접수 : 2014. 06. 23

최종게재결정 : 2014. 06. 27

Important Perceptual and Cognitive Factors to Include in Apology E-mails to Dissatisfied customers

Song, Jaeseon¹⁾

Jung Woo Hyun¹⁾

Junghyun Choo²⁾

Kyong-Mee Chung²⁾

Jung, Woo-sung³⁾

¹⁾Department of Psychology, Chungbuk National University

²⁾Department of Psychology, Yonsei University

³⁾Southern Post Inc.

Service recovery is the actions taken by a service provider with the intention of changing customers' negative impressions on the service to positive ones. The current study reviewed factors to consider when sending an apology email to customers who had bad or unsatisfactory service experiences. Among perceptual factors, pictures, tables, graphs, logos, and bright colors were shown to have positive effects when put in the email. Cultural differences in effective perceptual factors were also examined. Among cognitive factors, the power of contents and monetary rewards were identified as important factors. The results suggest that these factors may have the same effects when used in apology made through other types of media, such as letter, webpage, or SNS. Implications and suggestions are also discussed.

Key words : service recovery, service failure, perceptual factors, cognitive factors