

## 서비스 회복 경험에 대한 고객만족의 선행요인과 결과의 관계

곽 원 섭<sup>†</sup>                      이 종 구  
호서대 산업심리학전공      대구대 심리학과

본 연구는 보험서비스의 회복과정에서의 서비스품질과 전반적인 고객 만족도간의 관계구조 모형을 검증하고자 시도되었다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 서비스회복 품질을 측정하기 위한 12문항에 대한 탐색적 요인분석 결과, 시초에 가정한 것과 동일하게 절차품질, 상호작용품질, 결과품질의 3개 요인이 추출되었다. 둘째, 이러한 3가지 품질 요인을 독립변수로, 전반적인 만족도를 종속변수로 한 다중 회귀 분석 결과 3가지 품질 요인이 모두 유의하게 불만처리 서비스의 전반적인 만족도에 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 3개의 서비스회복 품질요인을 외생요인으로, 전반적인 고객 만족도와 구전 및 재거래의사(고객충성도)를 내생요인으로 한 관계 모형에 대한 공분산 구조분석 결과, 가설적 모형에서 가정된 모든 경로계수가 유의하게 나타났으며 전반적인 부합지수가 양호한 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 하여 연구의 시사점과 추후 연구방향이 논의되었다.

주요어 : 서비스회복, 서비스품질, 고객만족

서비스회복(service recovery)이란 서비스 제공자가 고객에게 제공한 서비스의 실패에 대한 반응으로 취하는 활동을 의미하는 것으로서(Gronroos, 1988), 흔히 고객불평처리와 관련된 활동으로 이해되고 있다. 이러한 서비스의 실패와 회복은 매우 중요한 문제이나 지금까지의 지금까지의 고객만족 연구들은 주로 최초 서비스 제공시의 고객만족 및 불만족의 결정요인을 밝히는데 초점

을 두었고 서비스회복 후 고객만족에 관한 문제는 매우 소홀히 다루었다(Andreassen, 1999; Fisk, Brown, & Bitner, 1993; Singh & Widing, 1991; Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998). 그 결과 서비스회복의 구성요인은 무엇이며, 서비스회복 노력에 대해 고객은 어떻게 평가하며, 그리고 서비스회복으로 인한 고객만족의 결과는 어떠한가에 대한 연구들이 많지 않다.

<sup>†</sup> 호서대학교 산업 심리학전공 041-560-8371. wskwak@office.hoseo.ac.kr.

서비스회복을 이해하는 문제는 관리적인 측면에서 볼 때 더욱 중요하다. 즉 서비스실패는 고객으로 하여금 기업을 떠나게 만드는 요인이 될 수 있는 반면(Roos, 1999), 성공적인 회복은 그러한 고객이탈을 방지하는 힘이 될 수 있다. 그 결과로서 나타나는 고객유지(retention)는 기업의 이익과 직결된다(Strauss & Friege, 1999). Reicheld와 Sasser(1990)는, 서비스 기업의 이익은 단 5%의 고객유치율을 증가시킴으로써 거의 100%의 이익을 유지할 수 있다고 주장하였다. 그러나 서비스의 독특한 성질이라 할 수 있는 생산과 소비의 동시성 및 비분리성 때문에 최초의 서비스 제공에서 100%의 완벽한 서비스는 거의 불가능하다(Fisk, Brown, & Bitner, 1993). 따라서 서비스 제공자에게 있어서 서비스회복은 매우 중요한 의미를 갖는다.

본 연구의 목적은 이러한 서비스회복 문제와 관련하여 다음과 같은 두 가지 문제를 검증하는데 있다. 첫째, 서비스회복 경험에 대한 고객만족을 결정하는 심리적 과정은 무엇인가? 둘째, 회복서비스에 대한 고객만족을 결정짓는 선행요인들과 만족의 결과요인간의 관계는 어떠한가?

서비스회복 경험에 대한 만족은 어떤 심리적 과정에 의해 이루어지는가에 관한 연구들은 일반적으로 매우 제한되어 있기는 하나 보다 최근에 이루어진 연구들(Smith & Bolton, 1998; Tax, Brown, & Chandra-shekar, 1998)은 서비스회복에 대해 고객이 어떻게 평가하는가를 설명하기 위한 중요한 발전의 계기를 마련하고 있다. 이러한 연구들이 기초를 두고 있는 이론적 관점은 크게 두 가지로 분류될 수 있는데 그것은 바로 기대불일치(disconfirmation) 가설과 공정성(justice) 가설이다.

기대불일치 패러다임은 소비자의 만족과 불만족을 다룬 연구들에서 가장 많이 사용되고 있는 모델이다(Bearden & Teel, 1983; Oliver, 1980, 1981, 1989, 1993; Oliver & Bearden, 1985; Oliver & Burke, 1999; Swan & Trawick, 1981). 즉 고객은 자신의 기대와 실제 성과를 비교하는데 성과가 기대를 초과할 경우를 정적불일치(positively disconfirmation)라고 하며, 성과가 기대를 충족시키는 경우를 일치(confirmed)라고 하며, 성과가 기대에 미치지 못하는 경우를 부적불일치(negatively disconfirmed)라고 한다. 따라서 일반적으로 불일치가 부적일수록 불

만족은 더욱 큰 반면 불일치가 정적일수록 만족은 더욱 크다.

이러한 패러다임은 서비스회복에 대한 고객의 반응을 이해하기 위한 모델로도 적용될 수 있다(Oliver, 1981; Singh & Widing, 1991). 즉 고객은 먼저 자신의 불평에 대한 회복기대를 갖고서 기업의 반응을 관찰한 뒤 자신의 기대와 기업의 반응을 비교함으로써 만족 혹은 불만족의 정도를 결정한다고 볼 수 있다. 다시 말하면 서비스회복 불일치의 성질과 정도에 따라 서비스회복 경험에 대한 고객만족의 정도가 달라진다고 할 수 있다. 여기서 회복불일치란 회복기대와 회복성과간의 차이로 정의할 수 있다. 따라서 서비스회복 경험에 대한 고객만족을 이해함에 있어서 회복기대는 회복성과를 어떻게 판단할 것인가에 대한 기준이 될 수 있다(Kelly & Davis, 1994; Oliver, 1981; Singh & Widing, 1991). 이러한 회복기대는 동기적 관점에서 이해될 수도 있다. 즉 소비자 불평행동을 다룬 많은 연구들(Blodgett, Granbois, & Walters, 1993; Hirschman, 1970; Richins, 1983; Singh, 1990)에 의하면 많은 고객들은 자신들의 불만족스러운 경험에 대해 서비스 제공자에게 불평하지 않는 편이나 보상을 요구하는 고객들의 경우 그들은 회복기대에 의해 동기화 되어진 것이다. 한편 이러한 기대수준을 최초서비스의 상황과 회복서비스의 상황에서 비교해 본다면 회복서비스 상황일 때가 서비스의 결과 및 과정 모두에서 고객들의 기대수준은 더 높아진다. 그 이유는 비록 최초의 서비스가 실패한 것은 이해될 수 있다 하더라도 두 번째에는 서비스 제공 기업에 대해 보다 많은 기대를 하게 되고 관용을 베풀 여지가 줄어들기 때문이다. 이는 곧 서비스회복 상황에서 고객을 만족시키는 것은 더욱 어려울 수 있음을 의미하는 것이다.

이처럼 기대불일치 가설은 최초 서비스 상황 뿐 아니라 서비스회복 상황에서의 고객만족 과정에 대해서도 적용 가능함을 보여 주고 있다. 그러나 비록 서비스회복 상황에서의 고객만족 과정에 대한 설명으로서의 의의는 지니고 있다 하더라도 서비스회복 과정에서 세부적으로 어떤 요인들에 대한 고객의 기대불일치 정도가 작용하여 만족에 기여하는가라는 문제가 남는다.

서비스회복 경험에 대한 만족을 설명하고자 하는 또 하나의 관점은 공정성 가설이다(Goodwin & Ross,

1992; Hocutt, Chakraborty, & Mowen, 1997; Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998). 이것은 사회적 관계에 대한 만족도를 판단할 때 사용되는 준거로서 교환의 양을 규제하는 규범이다. 공정성의 개념은 주로 조직분야에서 연구되어 왔는데 고객만족 분야에서 공정성에 대한 연구는 최근에 이르러서 시작되었다. 불평처리에 대한 고객의 평가를 이해함에 있어서 적용되고 있는 공정성 차원으로는 절차 공정성(procedural justice), 상호작용 공정성(interaction justice), 그리고 분배 공정성(distributive justice)이 있다.

절차 공정성이란 인간관계에 있어서 공정성 판단을 위해서는 결과 자체가 중요하듯이 그 결과가 만들어진 도출과정도 공정성 지각에 많은 영향을 미친다는 것이다. 따라서 아무리 좋은 결과가 도출되었다 하더라도 절차가 공정하게 이루어지지 않았다면 고객들은 불공정성을 느끼게 되어 그들의 태도나 행동에 부정적인 영향을 미치게 된다. Tax 등(1998)은 불평처리에 대한 고객의 평가에 있어서 절차 공정성의 지각 정도에 영향을 주는 요소로서, 접근의 용이성, 절차의 유연성, 신속함, 편리함, 그리고 과정통제 등을 지적하였다. 마케팅 맥락에서 이러한 절차 공정성을 다룬 연구들의 결과는 절차적 문제가 고객만족에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다(Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Taylor, 1994).

상호작용 공정성은 절차 및 분배 공정성 외의 또 다른 차원으로서 최근 들어 많은 연구가 이루어지는 개념이다. Bies와 Joseph(1986)은, 사람들이 절차를 거치는 동안 상호간에 이루어지는 의사소통의 질에 의해 영향을 받는다고 주장하고 이를 절차 공정성과 차별하여 상호작용 공정성으로 분류하였다. 고객만족 연구에서 상호작용 공정성을 다룬 연구들을 보면, 고객과 불평처리 담당자 사이에 이루어진 커뮤니케이션(Clemmer, 1998; Goodwin & Ross, 1992)이 고객만족에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 서비스 품질(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)과 불평처리(Blodgett, Hill, & Tax, 1997; Goodwin & Ross, 1992)에 대한 연구에서도 고객의 의사결정에 있어서 상호작용 공정성이 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편 이러한 상호작용 공정성의 요소로는, 갈등을 해결하려는 설명과 노력뿐만이 아니라 불평처리 과정에서의 예의바름, 정직함, 개인적 관심으로 이루어

진다(Tax et al., 1998).

분배 공정성은 상호의존적 관계에 있는 두 사람이 서로에게 할당된 몫을 배분함에 있어서 분배의 방법이 얼마나 공정한가에 대한 지각을 의미한다. 따라서 갈등 상황에서 공정한 분배를 위한 세 가지 사회적 규범이 있는데 그 첫째는 균등의 원칙(equality rule)으로서 모두가 똑같은 몫으로 분배하는 것이다. 둘째는 형평의 원칙(equity rule)으로서 이것은 각자의 기여도에 따라 배분하는 것으로서 Adams(1963)의 형평이론에 기초하고 있다. 셋째는 필요의 원칙(needs rule)으로서 기여도와는 무관하게 많이 필요한 사람에게 많이 분배하는 것이다.

따라서 서비스 불평처리와 같은 갈등상황에서 고객은 서비스회복을 위해 기울인 노력과 비용에 상응하는 제대로 된 회복서비스를 기대할 뿐만 아니라, 기업이 약속한 것에 대한 고객의 요구가 처리되기를 기대할 것이고, 아울러 비슷한 상황에서 다른 고객들이 어떻게 대우받았는가에 대한 지식을 기초로 하여 기업의 회복서비스를 평가할 것이다. 이와 같이 고객불평처리의 결과에서 분배 공정성의 원칙이 고객에게 인지될수록 서비스회복에 대한 고객만족은 크다. 이러한 주장은 소비자 만족 연구(Oliver & Swan, 1989)나 재구매 의도와 구전에 관한 연구(Blodgett, et al., 1997)에서 지지되고 있다.

그러나 이러한 공정성 가설이 비록 서비스회복 과정에서 고객만족에 영향을 줄 수 있는 세부적인 요인들을 시사하고 있다 하더라도 공정성 개념의 측정 문제에서는 일반화될 수 없는 제한점이 있다. 즉 회복서비스의 결과라고 볼 수 있는 분배 공정성에 있어서 가장 중요한 원칙은 형평의 원리이다. 이는 고객이 서비스 결과를 평가함에 있어서 자신과 비슷한 상황의 고객이 받은 서비스 결과와 비교하거나, 과거의 경험을 기초로 하여 만족을 결정한다는 것이다. 그러나 현실적으로 볼 때 이러한 경우는 일반적이지 않다. 즉 비교대상이 될 수 있는 다른 고객을 접하지 못할 수도 있으며 또 과거에 유사한 경험을 하지 않은 상태에서 회복서비스를 평가해야 하는 경우도 있다. 이러한 관점에서 본다면 서비스회복 상황에서의 고객만족에 대한 설명으로는 기대 불일치 가설이 보다 일반적이라고 하겠다. 왜냐하면 유사한 서비스회복 경험이 있는 고객이나 경험이 없는 고

객 모두에게 공통적으로 적용될 수 있는 심리적 요인은 기대수준의 차이이기 때문이다.

지금까지의 논의를 종합해 본다면 서비스회복 상황에서 고객만족의 심리적 과정에 대한 설명으로서 두 가지 이론은 나름대로의 장단점을 가지고 있는 것으로 보인다. 즉 최초 서비스에 대한 고객만족 패러다임인 기대불일치 가설은 서비스회복 상황에서도 적용 가능한 것으로 보인다. 그러나 서비스회복 과정에서는 최초 서비스 상황과는 달리 어떤 요인들에 대한 기대불일치 정도가 만족에 영향을 주는가는 세부적으로 밝히지 않고 있다. 이러한 문제와 관련하여 공정성 가설에서는 절차, 상호작용, 그리고 분배(결과)와 관련된 서비스를 품질차원으로 분류하고 있다. 그러나 고객의 공정성 지각에 관한 측정문제에 있어서 특히 분배 공정성의 측정방법에 있어서는 일반화할 수 없는 제한점이 있다. 따라서 본 연구에서는 두 가지 이론이 지니고 있는 각각의 기여점을 통합함으로써 서비스회복 상황에서의 고객만족 현상을 보다 깊게 설명할 수 있을 것으로 가정하였다. 즉, 회복서비스도 하나의 품질로 인식하고 그러한 회복 서비스품질을 구성하는 차원들을 절차상의 품질, 상호작용 품질, 그리고 결과 품질로 세분화하고 이들 각 차원들에 대한 고객의 기대불일치 정도가 고객만족을 결정할 것으로 가정하였다. 이러한 가정을 토대로 하여 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다;

가설 1 : 서비스회복 상황에서 절차상의 품질은 고객만족에 영향을 줄 것이다.

가설 2 : 서비스회복 상황에서 상호작용 품질은 고객만족에 영향을 줄 것이다.

가설 3 : 서비스회복 상황에서 결과 품질은 고객만족에 영향을 줄 것이다.

한편 서비스회복 경험에 대한 전반적인 고객만족의 결과는 고객이 서비스제공자와 계속해서 관계를 유지할 것인가를 결정하는데 영향을 줄 수 있다. 즉 불만족한 서비스가 효과적으로 회복되었는가에 따라 구전(word of mouth)과 재거래의도에 영향을 줄 수 있다. 여러 가지 산업에서 이루어진 연구들에 의하면 만족한 소비자는 자신들의 긍정적 경험을 4명 혹은 5명에게 전하는 반

면, 불만족한 소비자는 자신들의 나쁜 경험을 9명에서 16명 정도에게 전한다고 한다(TARF,1986). 또한 불만은 반복 구매의도에도 영향을 미친다. 100달러 이상의 제품이나 서비스에 대해 불만을 갖고 있는 사람 중에서 불만이 만족스럽게 해결되지 않았을 때 같은 제공자로 부터 재구매할 의도를 갖는 사람은 단지 19%에 불과하다. 한편 제품이나 서비스가 1달러에서 5달러일 경우 이 비율은 46.5%까지 올라간다. 만약 불만이 만족스럽게 해결되었을 때 재구매할 의도는 54.3%(100달러 이상의 경우), 70%(1~5달러)까지 올라간다. 여기서 흥미로운 사실은 전혀 불만을 제기하지 않는 불만족 고객의 재구매 의도가 가장 낮았다는 점이다.

이와 같이 서비스회복 경험에 대한 고객의 만족도는 구전과 재거래 의사에 영향을 준다는 기존 연구들의 결과를 토대로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다;

가설 4 : 서비스경험에 대한 만족도는 구전에 영향을 미칠 것이다.

가설 5 : 서비스회복 경험에 대한 만족도는 재거래 의사에 영향을 미칠 것이다.

지금까지 서비스회복 경험과 관련한 기존 연구들의 결과와 논의를 통해서 본 연구에서는 서비스회복 경험에 대한 만족의 선행요인과 결과의 관계를 알아 보고자 한다. 이를 위해 서비스회복 경험에 대한 만족의 선행요인으로 공정성 가설에서 분류한 절차, 상호작용 및 결과 품질을 고객만족의 선행요인으로, 고객만족 결과에 대한 연구들을 바탕으로 구전과 재거래의사를 고객

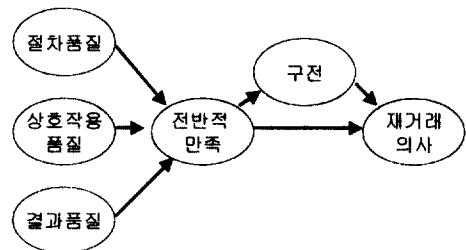


그림 1. 서비스회복에 관한 이론적 모형

만족의 후행(결과) 요인으로 한 가설적 모형을 설정하면 그림 1과 같다.

## 방 법

### 조사대상자

조사대상자는 S 생명보험 고객 808명이다. 자료는 일대일 개별면접을 통해 수집되었다. 본 조사에 응답한 고객의 성별 및 연령별 분포는 표 1에 제시되어 있다. 표 1에서 전체 808명 중 남자가 263명(32.55%), 여자가 545명(67.45%)였으며, 연령별로는 30대와 40대가 각각 33.46%, 31.56%로 비교적 많고 20대와 50대 이상이 각각 17.49%씩을 차지하고 있다.

표 1. 성별 및 연령별 조사대상자의 수

	남	여	전체
20대	46 (17.49)	147 (26.97)	193 (23.89)
30대	88 (33.46)	218 (40.00)	306 (37.87)
40대	83 (31.56)	121 (22.20)	204 (25.25)
50대이상	46 (17.49)	59 (10.83)	105 (13.00)
전체	263 (32.55)	545 (67.45)	808 (100.00)

### 변수 정의 및 측정

주요 변수들의 개념 및 측정방법은 다음과 같다. 우선 보험서비스 불만처리에 대한 전반적인 만족도의 선행요인은 공정성 가설에 의거하여 처리절차품질(4문항), 고객-직원 상호작용품질(4문항) 및 결과품질(4문항)로 분류하였다. 여기서 처리절차품질은, 서비스회복 과정에서 서비스 제공자에 의해 사용된 정책이나 절차에

대해 고객이 지각한 서비스품질로 정의하고, Tax등(1998)이 분류한 접수절차의 간단함, 접근용이성, 확인용이성, 그리고 접수절차의 전반적 품질요인들을 측정하였다. 상호작용품질은, 서비스회복 과정에서 고객을 대하는 종업원의 태도에 대한 지각으로 정의하고, 공감성, 친절함, 그리고 개인적 배려에 대한 지각을 측정하였다. 끝으로 결과품질은, 서비스 제공자가 고객에게 보인 노력과 결과에 대한 고객의 지각으로 정의하고, 약속이행, 성실한 처리정도, 신속성, 그리고 최종 결과에 대한 고객의 지각을 측정하였다. 이러한 각 문항들은 리커트식 5점 척도로 구성되어 있다. 한편 전반적인 만족도와 재거래 의사 및 구전(타인 추천의사)에 대한 측정문항은 각기 하나의 문항을 사용하여 5점 척도 상에 표시하도록 하였다. 이러한 변인들에 대한 측정결과는 그림 1과 같은 이론적 모형에 기초하여 분석을 실시하였다.

### 자료분석

탐색적 요인분석, 신뢰도 계산 및 상관분석은 SAS 6.12판을, 공분산 구조분석은 LISREL 8.12a 판을 이용하였다. 탐색적 요인분석에서 단일 주축 분해법을 이용하여 요인을 추출하였고, 공통분산의 시초값은 다중상관자승치(squared multiple correlation, SMC)를 이용하였으며, 요인구조의 회전은 Varimax 법을 이용하였다. 808명의 자료에 대한 탐색적 요인분석은 3개 요인의 설명분산 퍼센트가 100%에 이르고(표 2의 기초 요인해 참조), 스크리 검사 결과와 해석가능성을 고려하여 3개 요인을 추출하기로 결정하였다.

표 2. 기초요인해

	요 인			
	1	2	3	4
고유치	6.36	1.35	0.92	0.15
고유치차이	5.01	0.43	0.78	0.12
설명분산	0.77	0.16	0.11	0.02
누적설명분산	0.77	0.93	1.04	1.06

공분산구조 분석은 모두 개별 문항을 사용하여 측정변수들의 정규분포를 가정하기 어려웠기 때문에 정규분포 가정이 ML법보다 다소 덜 엄격한 GLS법으로 모수를 추정하였다.

## 결 과

### 탐색적 요인분석 결과

서비스 처리절차 품질을 측정하는 12문항에 대한 탐색적 요인분석 결과는 표 3에 제시되어 있다. 표 3에서 3개의 요인이 추출되었으며 문항들이 처음에 가정한 요인들에 포함되었다. 요인별 Cronbach의 신뢰도 계수  $\alpha$ 는 .87에서 .95사이로 양호하게 나타났다.

가설 1, 2, 3의 지지여부를 확인하기 위해 전반적인 만족도를 종속변수로, 공정성 가설의 3가지 요인을 독립

변수로 한 회귀분석 결과, 절차품질,  $F_{(1,804)}=28.57$ ,  $p<.001$ , 상호작용 품질,  $F_{(1,804)}=24.41$ ,  $p<.001$ , 결과품질,  $F_{(1,804)}=489.28$ ,  $p<.001$ , 세 요인 모두 전반적인 만족도에 영향을 주는 것으로 나타났다. 표 4는 단계적 회귀분석 결과이다. 이 결과에 따르면 세 요인 중 결과품질이 만족도에 가장 큰 영향을 주는 것으로 보인다.

표 4. 단계적 회귀분석 결과

독립변수	Sr <sup>2</sup>	누적Sr <sup>2</sup>	F
결과품질	0.5850	0.5850	1135.94*
절차품질	0.0257	0.6107	53.14*
상호작용	0.0115	0.6221	24.41*

\*  $p < .001$

표 3. 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문 항	요인 1	요인 2	요인 3	공통분산
[요인 1( $\alpha=.87$ ): 상호작용품질]				
08상담직원 친절 만족도	0.82743	0.33444	0.28495	0.877689
06상담직원의 공감	0.81171	0.33070	0.23318	0.822622
05상담직원의 친절도	0.79587	0.27429	0.24554	0.768928
07상담직원 설명의 용이성	0.78980	0.33570	0.22785	0.788394
[요인 2( $\alpha=.90$ ): 결과품질]				
09불만에 대한 성실한 처리	0.34917	0.81048	0.20715	0.821705
11처리과정 중 담당자의 약속이행	0.28988	0.80394	0.20591	0.772748
10불만처리의 신속성	0.27080	0.75191	0.27678	0.715310
12최종처리결과의 만족도	0.22951	0.65250	0.12167	0.493241
[요인 3( $\alpha=.95$ ): 처리절차품질]				
04불만접수절차의 전반적 만족	0.21112	0.25809	0.82013	0.783788
03불만접수 절차의 간단	0.25656	0.18518	0.76862	0.690889
02상담부서와 전화연결 용이성	0.19800	0.11763	0.70201	0.545861
01상담부서 전화번호 확인용이성	0.12239	0.15102	0.67886	0.498626
고유치	3.09724	2.84102	2.64155	8.579811
설명분산퍼센트	36.10%	33.11%	30.79%	

가설적 모형에 대한 공분산 구조분석 결과

그림 1의 가설적 모형은 3개의 외생 요인과 3개의 내생 요인으로 구성되어 있다. 3개의 외생요인은 절차품질(4문항), 상호작용품질(4문항), 결과품질(4문항) 들이다. 3개의 내생요인은 전반적인 만족도, 구전 및 재거래 의사이며 이들은 각각 1개의 문항으로 구성되어 있다. 이 모형에 대한 부합지수는 GFI=0.939, AGFI=0.912, NFI=0.995, NNFI=0.995, 표준화된 RMR=0.0627으로 비교적 양호하게 나타났다.

가설적 모형의 이론구조에 대한 경로계수와 유의도는 그림 2에 제시되어 있다. 그림 2에서 절차품질, 상호작용 품질 및 결과품질이 전반적 만족으로 가는 경로계수의 고정지수(T-value)가 모두 2.0 이상으로 유의하게 나타났다. 내생요인간의 모든 경로계수의 고정지수 또한 2.0이상으로 유의하게 나타났다. 전반적으로 만족한 사람은 현재 이용하고 있는 보험사를 타인에게 추천하며(구전) 향후 계속 거래할 의사(고객충성도)가 높은 것으로 나타났다.

그림 2의 가설적 모형에서 구전을 매개변수(mediator)로 가정하는 모형, 즉 전반적 만족에서 재거래 의사로 가는 경로가 제외된 모형을 가정할 수도 있다. 전반적 만족, 구전 및 재거래 의사간의 영차(zero-order) 상관 분석 결과, 전반적 만족과 구전간에 .55, 구전과 재거래 의사간에 .79, 전반적 만족과 재거래 의사간에 .52의 상관을 보였고 전반적 만족과 재거래 의사간의 상관 계산에서 구전의 효과를 제거(partial out)하였을 때의 부분상관이 .18로 크게 낮아져 구전이 매개 변수일 가능성도 시사한다. 그러나 그림 2의 가설적 모형에서 전반적 만족과 재거래 의사로 가는 경로를 없애고 구전을 매개

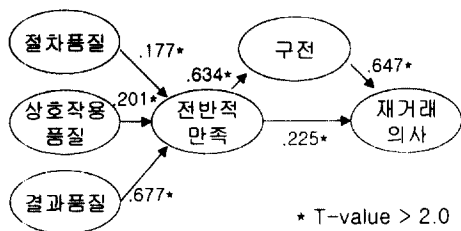


그림 2. 가설적 모형에 대한 공분산 구조분석 결과

변수로 한 모형의 전반적인 부합지수가 GFI=.930, AGFI=.901, 표준화된 RMR=.101, NFI=.994, NNFI=.994로 원래의 가설적모형의 부합도보다 다소 낮게 나타났으며, 본 연구에서 검증한 모형에서 전반적 만족에서 재거래 의사로 가는 경로가 유의하게 나타나 본 연구에서 설정한 모형이 보다 일반적인 모형으로 판단된다.

논 의

보험서비스의 회복 경험에 대한 고객만족의 선행요인과 결과의 관계에 대한 구조 모형을 검증하고자 시도된 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 불만처리 서비스를 측정하기 위한 12문항에 대한 탐색적 요인분석 결과, 시초에 가장한 것과 동일하게 절차품질, 상호작용품질, 결과품질 들의 3개 요인이 추출되었다.

둘째, 공정성 가설에 의거한 3가지 품질 요인을 독립변수로, 전반적인 만족도를 종속변수로 한 다중 회귀 분석 결과 3가지 품질 요인이 모두 유의하게 불만처리 서비스의 전반적인 만족도에 영향을 주는 것으로 나타났다. 단계적 회귀분석 결과 이중에서도 특히 결과품질의 영향력이 강한 것으로 나타났다.

셋째, 3개의 불만처리 서비스품질 요인을 외생요인으로, 전반적인 고객만족도와 구전 및 재거래의사(고객충성도)를 내생요인으로 한 관계 모형에 대한 공분산 구조분석 결과, 3개의 품질요인이 전반적인 만족도로 가는 경로와 만족도에서 구전 및 재거래로 가는 경로가 모두 유의하게 나타났으며 전반적인 부합지수가 양호한 것으로 나타났다.

이러한 결과들은 고객 불평처리를 다룬 기존 연구들의 결과와도 일치되는 것이다. 즉 Tax등(1998)의 연구에서는 불평처리에 대한 고객평가의 주요 요소로서 해결절차, 대인 커뮤니케이션, 그리고 결과의 공정성으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 분류한 회복서비스 품질차원에 의한 영향과 같음을 의미하는 것이다. 한편 세 가지 차원의 영향력에 관해서는 Blodgett등(1997)의 연구에서는 상호작용 공정성이 다른 요인보다 행동의도에 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 이

러한 결과는 본 연구의 결과와는 다소 불일치하는 것으로 보인다. 즉 본 연구에서는 결과품질의 영향이 가장 큰 것으로 나타났다. 그러나 연구방법에 있어서 이들의 연구는 시나리오를 사용하여 비디오에서 나타난 상황을 판단토록 한 것이었으며, 또한 측정방법에 있어서도 본 연구에서 가장한 기대불일치 패러다임과는 달리 얼마나 공정했는가에 대한 고객의 지각을 측정하였기 때문에 고객의 직접적인 경험에 의해 나타난 본 연구의 결과와 비교를 하기에는 다소 무리가 있다.

그러나 이론적인 측면에서 볼 때 본 연구는 기존의 고객만족 연구에서 소홀히 다루어 왔던 서비스회복 경험에 대한 고객만족의 심리적 과정을 설명하기 위한 또 하나의 틀을 제공해 주고 있다. 즉 서비스회복 상황에서 나타나는 고객만족의 결과는 기대불일치 패러다임에 의해서도 설명이 가능하며, 그러한 기대형성의 주요 대상으로는 공정성가설에서 분류한 서비스회복의 절차, 과정, 그리고 결과로 분류할 수 있고, 이러한 요인들은 고객만족과 재거래 의사 그리고 구전에 영향을 준다는 것을 알 수 있었다.

이러한 사실은 기업이 고객의 불평에 어떻게 대응해야 하는가에 대한 시사점을 제공해 준다. 즉 서비스는 그 특성상 아무리 최고의 기업이라 하더라도 서비스 실패를 완전히 피하기는 어렵다. 그리고 제품과 달라서 처음부터 다시 한다는 것도 가능하지 않다. 그러므로 무언가 일이 잘못되면 소비자는 서비스제공자를 바꿀 좋은 이유가 생긴 것이고 다른 사람에게 그 서비스를 이용하지 말라고 이야기하게 된다. 그러므로 효과적인 회복은 고객과의 관계를 유지하고 구축하는데 필수적이다. 만약 회복에 실패하게 되면 고객에 대해 두 번 실패하게 되는 것이다.

따라서 효과적인 서비스회복을 위해서는 우선 최초 서비스에 대해 불만을 가지고 있는 고객이 자신의 불만을 토로하고자 할 때 고객이 쉽게 접촉할 수 있도록 하기 위한 시스템이 갖추어 져야 할 것이다. 불만을 처리하기 위한 절차단계에서부터 불만족할 경우 고객의 불만은 더욱 확대될 수 있다. 한편 서비스회복을 위한 고객의 요구가 접수된 후 서비스회복이 실제로 이루어지는 곳은 고객과 종업원과의 상호작용 과정에서 이루어진다. 따라서 이러한 상호작용 과정에서 가장 중요한

것은 종업원의 행동이다. 즉, 고객에 대한 공감성, 친절성, 그리고 개인적인 배려 등이 상호작용의 품질을 결정하는 중요한 요소로 작용할 수 있다. 따라서 고객과 상호작용을 하고 있는 일선 종업원에 대한 인적자원관리가 요구되고 더 나아가서는 고객 지향적 서비스를 위한 조직문화가 요구된다(곽원섭, 1999). 그러나 서비스회복 과정에서 고객만족에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 서비스회복의 결과이다. 따라서 서비스 제공자는 서비스회복을 위한 접수절차와 상호작용 과정을 중요시하되 무엇보다도 고객이 불만족한 서비스에 대한 회복이 완벽하게 이루어지도록 해야 할 것이다. 지금까지의 이러한 서비스회복을 위한 방안들은 오늘날 모든 기업들이 공통적으로 당면하고 있는 고객관계관리(customer relationship management)를 위한 기초가 된다.

본 연구는 서비스회복 경험에 대한 고객만족의 선행 요인을 공정성 가설에서 분류한 세 가지 요인, 즉 절차, 상호작용, 그리고 결과를 각각 하나의 서비스 품질로 가정하고 이러한 요인들이 서비스회복 경험에 대한 만족도에 기여하는 정도를 알아보았다. 그러나 사후 분석결과 이러한 세 가지 요인들은 상호 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 절차와 상호과정간의 상관은 .506, 상호과정과 결과의 상관은 .608, 그리고 절차와 결과의 상관은 .447로 모두 유의미하였다. 이러한 결과는 각 요인들이 독립적으로 고객만족에 영향을 미치기도 하지만 다른 회복서비스의 품질에도 영향을 줄을 의미한다. 따라서 추후 연구에서는 이러한 세 가지 요인들 간의 상호작용 효과에 따른 고객만족도의 차이를 분석해 볼 필요가 있다.

## 참고문헌

- 곽원섭(1999), 서비스 기업의 조직문화, 인적자원관리, 그리고 고객지향적 서비스 수행의 관계. 한국 산업 및 조직, 12, No. 2, 195-206.
- Adams, J. S.(1963). Toward an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 222-236.
- Anderassen, T. W.(1999). What drives customer loyalty with



- complaint resolution? *Journal of Service Research*, 1(May), 324-332.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E.(1993). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20 (February), 21-28.
- Bies, R. J., & Mag, J. S.(1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, M. Bazerman, and B. Sheppard(eds.). *Research on negotiation in organizations, Vol. 1*. Greenwich, CT: JAI, 57-79.
- Bitner, B., Booms, H., & Tetreault, M. S.(1990). The service encounter diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (January), 69-82.
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H., & Walters, R. G. (1993). The effect of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. *Journal of Retailing*, 69(Winter), 399-428.
- Blodgett, J. G., Hill, D. H., & Tax, S. S.(1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post-complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Clemmer, E. C.(1988). The role of fairness in customer satisfaction with services. *Doctoral dissertation*, Psychology Department, University of Maryland.
- Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J.(1983). Tracking the evolution of the eervices marketing literature. *Journal of Retailing*, 69 (Spring), 61-103.
- Goodwin, C., & Ross, I.(1992). Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25(September), 149-163.
- Gronroos, C.(1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9(Winter), 10-13.
- Hirschman, A. O.(1970). *Exit, voice, and loyalty-responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hocutt, M. A., Chkraborty, G., & MOwen, J. C.(1997). The art of service recovery: Fact or fiction? An empirical study of the effects of service recovery. In D. T. LeClair, and M. Hartline(eds.). *Marketing theory and applications*. Chicago: American Marketing Association.
- Kelly, S. W. & Davis, M. A.(1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22 (Winter), 52-61.
- Oliver, R. L.(1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(September), 46-49.
- Oliver, R. L.(1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(Fall), 25-48.
- Oliver, R. L.(1989). Processing of the satisfaction response in consumption: A suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, 2, 1-16.
- Oliver, R. L.(1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20(December), 431-440.
- Oliver, R. L., & Bearden, W. O.(1985). Disconfirmation processes and consumer evaluations in product usage. *Journal of Business Research*, 13 (June), 234-246.
- Oliver, R. L., & Burke, R. R.(1999). Expectation processes in satisfaction formation. *Journal of Service Research*, 1(February), 196-214.
- Oliver, R. L., & Swan, J. E.(1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. *Journal of Marketing*, 53(April), 21-35.
- Parasuramn, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.(1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for future research. *Journal of Marketing*, 58(January), 111-124.
- Reicheld, F. F., & Sasser, Jr., W. E.(1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68 (September-October), 105-11.
- Richins, M. L.(1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied

- consumers: A pilot study. *Journal of Marketing*, 47(Winter), 68-78.
- Roos, I.(1999). Switching processes in customer relationships. *Journal of Service Research*, 1(August), 68-85.
- Singh, J.(1990). Voice, exit, and negative word-of-mouth behaviors: An investigation across three service categories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (Winter), 1-15.
- Singh, J., & Widing, Jr., R.(1991). What occurs once consumers complain? A theoretical model for understanding satisfaction/dissatisfaction out-comes of complaint responses. *European Journal of Marketing*, 25(5), 30-46.
- Smith, A. K., & Bolton, R. N.(1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounter: Paradox or peril? *Journal of Service Research*, 1 (August), 65-81.
- Strauss, B., & Friege, C.(1999). Regaining service customers. *Journal of Service Research*, 1 (May), 347-361.
- Swan, J. E., & Trawick, F. I.(1981). Disconfirmation of expectations and satisfaction with a retail service. *Journal of Retailing*, 57 (Fall), 49-67.
- TARP(1986), *Consumer complaint handling in America: An updated study part II*. Washington, DC: U.S. Office of Consumer Affairs.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M.(1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62 (April), 60-76.
- Taylor, S.(1994). Waiting for service: The relationship between delays and evaluations of service. *Journal of Marketing*, 58, 56-69.

1차 원고 접수: 2001. 3. 5.

최종 원고 접수: 2001. 5. 11.

## The relationship between the quality of service recovery processes and customer satisfaction

Won-Seob Kwak  
Hoseo University

Jong-Goo Lee  
Taegu University

The main objective of this study was to verify causal relationship between quality of service recovery processes and customer satisfaction. In total, 808 customer(insurant) participated in the survey. An exploratory common factor analysis was performed to verify factor structure of 12 items that were supposed to measure the quality of service recovery processes. The results showed that there are three service recovery quality factors: Interaction, Results, and Procedure. To identify the relationship between customer satisfaction and its antecedents, the multiple regression analysis was performed. The results showed that customer satisfaction was directly affected by three quality factors. The covariance structure analysis was conducted to testify the structural relationship among three service recovery quality factors, customer satisfaction, and its effects. The results revealed that the proposed hypothetical model was well-fitted to the data. The implication, some possible limits, and the future directions of the present research were discussed.

*Key Words* : Service recovery, Service quality, Customer satisfaction

부록 1. 공분산행렬

측정변수		공분산														
Y1	전반적 만족	1.216														
Y2	구전	0.800	1.919													
Y3	새거래의사	0.790	1.419	1.701												
X4	불만점수 절차의 전반적 만족	0.577	0.441	0.419	1.098											
X3	불만점수 절차의 간단	0.504	0.390	0.355	0.885	1.059										
X2	상담부서와 전화연결 용이성	0.388	0.278	0.264	0.662	0.586	1.021									
X1	상담부서 전화번호 확인용이성	0.402	0.324	0.304	0.646	0.556	0.663	1.071								
X8	상담직원 친절 만족도	0.644	0.540	0.521	0.526	0.515	0.413	0.349	1.013							
X6	상담직원의 공감	0.588	0.500	0.455	0.442	0.440	0.358	0.308	0.822	0.917						
X5	상담직원의 친절도	0.509	0.448	0.408	0.422	0.429	0.339	0.301	0.770	0.738	0.867					
X7	상담직원 설명의 용이성	0.610	0.493	0.458	0.466	0.449	0.364	0.311	0.870	0.769	0.718	1.005				
X9	불만에 대한 상당한 처리	0.798	0.669	0.659	0.505	0.449	0.366	0.365	0.686	0.645	0.578	0.657	1.234			
X11	처리과정 중 담당자의 약속이행	0.800	0.636	0.647	0.521	0.446	0.316	0.350	0.643	0.591	0.529	0.605	1.059	1.261		
X10	불만처리의 신속성	0.885	0.675	0.696	0.604	0.532	0.389	0.428	0.674	0.609	0.548	0.652	1.020	1.019	1.437	
X12	최종처리 결과의 만족도	0.915	0.797	0.785	0.418	0.508	0.269	0.237	0.529	0.491	0.416	0.535	0.855	0.801	0.873	1.420