

고객은 진실로 서비스실패기업을 용서하였는가?: 기업회복노력의 진정성과 고객의 용서과정*

김상희

전남대학교 경영대학 경영학부(BK21@비즈니스버전스 사업단)
(ksh2851@chonnam.ac.kr)

본 연구는 서비스 실패상황에 있어 공정성이 아닌 진정성을 통한 용서과정을 제시하고자 한다. 지금까지 서비스회복에 관한 선행연구들은 공정성, 회복만족, 그리고 긍정적 고객행동간의 관계에 대해 논의하였으며, 실패한 서비스의 회복을 위해서는 회복노력에 대한 고객의 지각된 공정성이 무엇보다 중요하다고 강조하여 왔다. 그러나 심리학자들은 대인관계에서 물적, 심리적 피해를 경험했을 때 관계를 회복하기 위해서는 일대일의 공정한 상호작용이 아니라 진정성이 담긴 회복노력과 이를 상대방이 인식하고 이해하고 용서하는 과정이 무엇보다 중요하다고 제시하였다. 서비스회복과정에서의 지각된 공정성은 서비스노력이 공정한가 혹은 공정하지 않은가와 관련되며 이는 실패 상황에 대한 고객의 이해 및 용서와는 다르다. 비록 공정성의 인식을 통해 회복만족을 경험하고 긍정적 행동의도를 형성했다하더라도 서비스실패에 대한 고객이해와 용서가 이루어지지 않았다면 진정한 관계회복은 어려울 수 있으며 장기적 관점에서 지속적인 긍정적 고객행동을 유발시키지 못할 가능성이 높다. 따라서 본 연구는 고객의 서비스회복과정을 인지적 측면이 아닌 심리적 측면에서 다루어 보고자 하며 이러한 심리적 측면으로 고객의 용서과정을 제시하고자 한다. 용서는 인지적, 행동적 체계의 변화를 발생시켜 부정적 생각, 감정, 행동을 긍정적인 것으로 변화시키도록 만든다. 이는 용서가 이성이 아닌 마음의 움직임이므로 상대방에 대한 보복행동의 감소뿐만 아니라 장기적 관점에서 상대방과의 호의적인 관계에도 영향을 미치기 때문이다.

연구결과 서비스회복노력에 대한 진정성은 서비스실패에 대한 고객공감에 영향을 미치고 이러한 공감은 용서에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 고객용서는 보복과 회피행동을 감소시켜 재방문의도를 증가시키며 부정적 구전의도를 감소시키는 것으로 나타났다. 그리고 심리적 과정변수들과 회복만족간의 관계에서 진정성과 고객공감이 회복만족에 영향을 미치는 것으로 나타나 회복만족이 인지적 요소인 공정성에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라 심리적 요소에 의해서도 영향을 받는 것으로 나타났다. 또한 회복만족과 공감, 용서와의 관계에서 공감이 회복만족보다 용서에 미치는 상대적인 영향력이 높게 나타났으며 회복만족과 용서가 행동에 미치는 상대적 영향력은 용서가 부정적 구전의도에 미치는 상대적 영향력이 높은 것으로 나타났다. 따라서 용서는 회복만족보다 부정적 구전의도를 보다 더 감소시킬 수 있는 요소임을 확인하였다. 이러한 연구결과는 서비스회복에 있어 공정성을 통한 회복만족뿐만 아니라 진정성을 통한 고객이해와 용서 또한 고려되어야 할 중요한 요소임을 제시하고 있다. 즉 서비스회복에 있어 회복노력이 얼마나 공정한가가 아니라 그러한 회복노력에 얼마나 진정성이 내포되어 있는가가 중요하며 이것이 고객의 공감을 이끌어 내고 실패에 대한 고객용서로 이어질 수 있다는 것을 제시하고 있다. 이는 서비스회복과 관련된 향후 연구에서 공정성이 아닌 진정성, 그리고 용서과정에 관한 학문적, 실무적 고려가 또한 필요함을 지적하고 있다.

주제어: 서비스실패, 서비스회복, 회복만족, 진정성, 공감, 용서, 보복의도, 회피의도

1. 서론

서비스회복은 오랫동안 마케팅의 주요한 연구주제이며, 많은 관련 연구들은 서비스 실패로 인한 고객의 부정적인 심리적, 행동적 반응을 변화시킬 수 있는 서비스회복 방안에 대해 논의하여 왔다. 지금까지 서비스회복과 관련된 연구들은 이러한 방안의 핵심적인 요소로 공정성을 제시하였다. 공정성은 회복과정에서 보인 결과, 절차, 그리고 상호작용에 대한 고객의 지각된 공정성과 관련되며 공정성 연구들은 이러한 공정성에 대한 고객 지각이 고객평가와 반응에 미치는 영향에 관해 언급하여 왔다. 그러나 공정하다는 지각 그 자체만으로 실패로 인한 부정적인 심리적, 행동적 반응을 완화시킬 수 있을 것인가? 지금까지의 많은 연구들은 공정성에 대한 고객지각이 긍정적 고객반응을 유발시킬 수 있다고 제시하고 있지만 고객의 긍정적 반응이 공정성에 대한 지각만으로 설명이 가능한 것인가에 대해서는 재검토해 볼 필요가 있다. 동일한 회복노력을 제공했음에도 불구하고 긍정적 반응을 보인 고객이 있는 반면 그렇지 않은 고객이 있다면 그것은 과연 고객들이 지각한 공정성에 차이가 있기 때문인가? 또한 고객이 기업의 서비스회복노력을 공정하다고 지각했을지라도 자신이 입은 피해와 상처에 대해 이를 진정으로 용서하지 않았다면 차후 긍정적 행동을 유발시킬 수 있을 것인가? 이는 실패로 인해 유발된 부정적인 심리적 반응은 단순히 공정하다는 지각, 즉 인지적 판단만으로 완화되기 어렵기 때문이다. 심리학자들은 인간의 반응에 대한 설명은 인지적 프로세서에 의해서도 가능하지만 심리적 프로세서에 의해서도 가능하며 또한 이 두 프로세서가 독립적으로 작용하기도 하지만 서로 연계

되어 작용할 수도 있음을 주장하고 있다. 따라서 서비스실패 후 서비스회복 노력을 통해 긍정적 고객반응이 유발되었다면 그것은 반드시 지각된 공정성이라는 인지적 메커니즘이 아닌 또 다른 메커니즘이 작용했을 가능성을 고려해 볼 필요가 있을 것이다.

공정성의 지각은 서비스노력이 공정한가 혹은 공정하지 않은가의 문제이지 그것으로 인해 고객이 실패상황을 얼마나 이해하였으며 이를 통해 피해와 상처가 완화된 용서가 이루어졌는가와는 다른 문제이다. 심리학에서는 피해와 상처로 인한 대인관계 갈등상황에서 관계를 회복시킬 수 있는 중요한 요소로 회복노력에 대한 인지적 판단이 아니라 회복노력의 진정성과 그에 따른 상대방의 공감과 용서라고 제시하고 있다(Kohlberg 1976). 즉 가해자의 회복노력이 피해자에게 얼마나 진정성이 담긴 것으로 인식되며 이를 통해 실패상황을 얼마나 이해하고 용서하였는가 하는 것이 지속적 관계유지를 위해 더 중요하다는 것이다.

따라서 고객의 인지적 측면에 근거하여 회복노력을 설명하는 기존 연구들과는 달리 본 연구는 회복노력에 대한 고객의 인지적 판단 외에 심리적 측면의 중요성을 언급하고자 하며, 이러한 심리적 측면으로 용서과정을 제시하고자 한다. 즉 회복노력이 얼마나 공정한가가 아니라 그러한 회복노력에 얼마나 진정성이 내포되어 있는가 하는 것과 이러한 진정성이 실패에 대한 고객공감과 고객용서로 이어지는가에 초점을 두고자 한다. 용서는 대인관계 문제 해결에 있어 필수적인 요소이며 슬픔, 불안, 분노, 증오 등의 차가운 정서(cold emotion)를 감소시키고 복수 및 처벌하려는 열망을 줄여주고 개인의 안녕을 회복시켜 줄 수 있다(DiBlasio 1992; Enright and Gassin 1992; Konstam, Holmes,

and Levine 2003; Smedes 1984). 용서를 위해서는 피해를 입힌 상대방에 대한 공감의 요구되고 이러한 공감을 위해서는 우선 상대방이 자신에게 보이는 진정성이 필요하다. 용서는 보복(revenge) 및 회피(avoidance)동기를 감소시켜 차후 상대방에게 피해를 입힐 가능성을 줄이고, 또한 상대방을 의도적으로 회피할 가능성을 줄인다(McCullough, Worthington, and Rachal 1997). 심리학자들은 물적, 심리적 피해 모두는 피해자와 가해자간 갈등과 부정적인 심리적 반응을 유발시킨다고 제시하였다. 또한 이러한 경우 단순한 일대일의 상호교환을 통한 인지적 판단만으로 해소되기는 어려운 측면이 있음을 강조하였다. 이는 비록 그 순간 만족을 경험했음지라도 진실로 갈등이 해소된 것이 아니므로 차후 긍정적 행동을 보장할 수 없다는 것이다(Kohlberg 1976). 고객에 있어 서비스실패 경험은 그것이 결과 혹은 과정 실패이든 간에 원하는 것을 얻지 못한 상태 혹은 원치 않은 것을 얻은 상태이므로 부정적 심리적 반응이 유발된다(van Dijk, Zeelenberg, and Pligt 1999). 이러한 경우 기업회복노력의 공정성을 통해 고객이 만족했음지라도 이는 부정적인 심리적 반응이 진실로 해소되었다고 보기 어렵다. 용서의 이론에 비추어 보면 회복만족의 경험자체가 근본적 갈등해소의 원천이 아니므로 미래 고객의 긍정적 행동을 예측하기 어렵기 때문이다. 그러나 진정성이 담긴 회복노력을 통해 고객이 기업의 입장에서 실패상황을 이해하고 이를 통해 실패를 용서한다면, 이는 근본적인 갈등 해결을 가져올 수 있으며 서비스실패가 유발되었다 하더라도 보복 및 회피행동과 같은 부정적 행동을 하지 않을 것이다.

본 연구는 “고객은 진실로 서비스실패기업을 용서하였는가?”에 대한 화두를 던지면서 실패에 대한

고객의 진정한 용서과정을 살펴보고자 한다. 이를 통해 고객용서를 획득할 수 있는 기업의 회복전략을 고찰할 수 있는 계기를 마련코자 한다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 심리적 과정 변수들간의 관계를 살펴보고자 한다. 이를 위해 진정성이란 개념을 도입하여 진정성, 공감, 용서, 그리고 고객행동과의 관계를 검증하고자 한다. 이를 통해 실패에도 불구하고 부정적 구전과 같은 보복행동과 재방문의도와 같은 회피행동을 감소시키기 위해 필요한 심리적 요소들과 그 관계를 구체적으로 파악하고자 한다. 둘째, 심리적 과정 변수들과 회복만족과의 관계를 살펴보고자 한다. 회복만족과 진정성, 고객공감, 용서의 관련성 및 회복만족과 용서가 고객행동에 미치는 상대적 영향력의 차이를 살펴보고자 한다. 이를 통해 회복만족이 인지적 요소에 의해서만 이루어지는 것이 아니라 심리적 요소에 의해서도 가능하다는 것을 보여주고자 하며 서비스실패 상황에서 긍정적 고객행동을 유발시키기 위한 최적의 전략을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 서비스회복

서비스 회복(service recovery)은 서비스 제공자가 서비스 실패에 대한 반응으로서 서비스 실패를 수정하기 위하여 취하는 일련의 행동이며(Grönroos 1988; Smith and Bolton 1998), 잘못된 서비스를 수정하거나 이를 회복하는 것과 관련된다(Hart, Heskett, and Sasser 1990). 또한 제공된 서비스 혹은 제품이 기대에 부응하지

못하여 기업에 불만족한 고객들을 만족한 상태로 되돌리는 일련의 과정(Zemke and Bell 1990)이며, 약속한 서비스를 제공하지 못함으로써 발생하는 고객의 손해를 회복하고 완화하기 위한 서비스 제공자의 모든 행동을 의미한다. 이는 단순히 불평 처리보다 폭넓은 개념의 활동이다(Smith, Bolton, and Wagner 1999).

서비스 실패에 대한 대처와 해결은 기업의 이미지와 고객의 미래행동결정에 매우 중요하다. 따라서 실패를 사전에 방지하는 것도 중요하지만 실패발생시 이러한 실패를 어떻게 회복할 것인가에 대한 방안은 더욱 중요하다. 실제 서비스가 제공되는 시점에서 서비스가 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). 그러므로 서비스 실패의 가능성은 항상 존재한다. 실패는 무엇인가 잘못되었음을 의미하는 것이며 이는 기업과 고객과의 관계에 부정적인 영향을 미친다. 실패를 부인하고 회복노력을 하지 않을 경우 고객이탈, 부정적 구전 등이 발생하며 이는 결국 기업의 이익에까지 영향을 미친다(Tax, Brown, and Chandrashekar 1998). 결과적으로 성공적인 서비스회복노력은 불만족한 고객을 만족한 고객으로 전환시키는데 결정적인 역할을 하며, 고객유지, 고객만족, 서비스 조직에 대한 애호도, 그리고 호의적인 구전에 중요한 역할을 한다. 그러나 서비스회복의 실패는 경쟁기업으로의 고객전환을 유도하고 부정적인 구전행동을 유발하여 장기적 관점에서 기업에 불이익을 초래한다.

지금까지 서비스 실패와 회복에 관해 많은 연구

들이 이루어져 왔으며 그러한 연구들은 크게 다음 세 가지 측면으로 구분할 수 있다. 첫째, 서비스회복의 중요성에 관한 연구이다. 이는 실패에 따른 회복과 고객반응과의 관계를 통해 서비스회복의 중요성을 제시하고 있다. 발생한 실패에 대한 효과적인 대처는 서비스 실패로 인한 부정적 고객반응을 원상태로 되돌리려는 기업의 시도이다(Estelami 2000; Hoffman, Kelly, and Chung 2003). 서비스 회복은 기업과 고객의 관계를 장기적으로 구축하는 긍정적인 기회를 제공한다(Kelley, Hoffman, and Davis 1993). 그러므로 제대로 된 서비스 회복은 고객의 만족을 증대시키고(Andreassen 2000), 고객과의 관계를 견고히 하며, 고객의 전환 행동이나 이탈을 방지하는 등의 중요한 역할을 한다(Fornell and Wernerfelt 1987; Hart, Heskett, and Sasser 1990). 또한 고객충성도, 몰입, 그리고 신뢰에 영향을 미친다(Bejou and Palmer 1998; Weun, Beatty, and Jones 2004).

둘째, 구체적인 회복노력을 파악하고자 한 연구들이다. 이러한 연구들은 효과적인 회복을 위한 구체적인 회복노력을 제시하고 있으며, 특히 고객의 부정적 감정을 완화시키고 고객만족을 이끌어 낼 수 있는 요소에 관심을 보인다. 이러한 연구들에서 주로 언급하고 있는 회복노력의 요소들은 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) 등이다(Bell and Zemke 1987; Bitner 1990; Bitner, Booms, and Tetreault 1990; Hoffman, Kelly, and Rotalsky 1995; Johnston 1995; Kelly, Hoffman,

and Davis 1993; Levesque and McDougall 2000; Smith and Bolton 1998).

셋째, 기업의 서비스회복노력에 대한 고객의 지각과 관련된 연구들이다. 이러한 연구들은 주로 회복에 대한 고객의 지각된 공정성과 고객반응간의 관계를 다루고 있다. 고객이 서비스실패를 경험했을 때 고객들은 자신이 투입한 노력과 기업이 제공한 회복노력의 결과를 비교함으로써 교환관계의 공정성을 판단하고 이를 토대로 행동을 결정한다는 것이다. 이는 기업의 회복노력에 대한 고객의 인지적 판단에 근거하고 있다(Goodwin and Ross 1992; Mattlia and Cranage 2005; McCollough, Berry, and Yadav 2000; Sparks and McColl-Kennedy 2001). 즉 이러한 연구들은 단순히 서비스회복노력이 고객반응을 이끌어내는 것이 아니라 회복노력에 대한 고객의 지각된 공정성이 고객반응을 이끌어낸다고 지적하고 있다. 관련 연구들은 공정성의 차원으로 분배공정성, 절차공정성, 그리고 상호작용공정성을 제시하고 있으며 공정성에 대한 고객인식이 고객의 만족, 재방문의도, 그리고 구전의도와 같은 고객반응에 영향을 미친다고 언급하고 있다. 고객의 공정성 지각에 대한 연구는 많은 연구자들의 관심분야이며 서비스회복 연구의 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 Chandrashekara 1998; Teo and Lim 2001)

그러나 이러한 선행연구의 공통점은 고객의 감정적, 심리적 측면의 회복과정에 대한 언급이 부족하다는 것이다. 즉 실패에도 불구하고 고객이 재구매, 재방문의도를 형성하는 이유에 대한 심리적 접

근이 부족하다. 많은 선행연구들이 서비스실패에도 불구하고 긍정적 고객행동을 유발할 수 있다고 제시하고 있고 그러한 근거로 회복과정에서 교환의 공정성에 대한 고객의 인지적 판단을 들고 있다. 그러나 실패에도 불구하고 다시 방문하는 고객이 단순히 회복에 대한 공정성 지각만으로 그러한 행위를 하는 것인가에 대해서는 재검토해 볼 필요가 있다. 즉 실패에 따른 회복에 있어 이러한 인지적인 원리의 적용이 최선의 전략인가에 대해서는 의문을 제기해 볼 필요가 있다. 만약 실패에도 불구하고 회복노력을 통해 다시 매장을 방문하는 고객이 있다면 그 고객은 단순히 서비스회복노력의 공정성에 대한 지각 때문인가? 아니면 또 다른 요소가 작용한 것인가? 또한 공정성 지각을 통해 회복만족을 경험했음에도 불구하고 매장을 다시 찾지 않거나 부정적 구전을 하는 고객은 무엇으로 설명할 수 있을 것인가?

심리학자들(McCullough 2000; McCullough and Worthington 1995; McCullough, Worthington, and Rachal 1997; Takaku, Weiner, and Ohbuchi 2001; Wade and Worthington 2003)은 인간이 타인으로부터 물적피해와 심리적 상처를 경험하였을 때 관계회복을 위해 매우 중요한 요소로 가해자의 진정성과 피해자의 이해 및 용서를 제시하고 있다. 즉 단순한 사과나 물적보상 보다 진심이 담긴 가해자의 노력이 피해자의 이해와 용서에 더 큰 영향을 미치며, 이는 차후 가해자에 대한 보복행위를 감소시키는 요소임을 지적하고 있다. 따라서 상대방의 진정한 회복노력, 이러한 회복노력을 통한 피해자의 이해와 용서가 관계회복의 핵심적 요소임을 강조하고 있다. 서비스실패 상황에서 실패를 경험한 고객은 일종의 피해자이며 기업은 가해자이다. 가해자인 기업이 비록 물적보상과

사과 등의 회복노력을 하였고 고객은 자신이 투입한 노력과 비교하여 공정하다고 지각했음에도 불구하고 진정한 이해와 용서가 이루어지지 않을 수 있다. 공정성을 통한 회복만족은 인지적 프로세서인 반면 진정성을 통한 이해와 용서는 심리적, 감정적 프로세서이다. 인지적 프로세서는 진정한 이해와 용서가 발생하지 않은 상태이므로 차후 부정적 고객행동을 멈추게 하지 못할 가능성이 있다. 즉 비록 고객이 기업의 회복노력에 대해 공정하다고 인식하고 만족했을지라도 미래 부정적 구전을 할 가능성을 배제하기 힘들다. 이는 마음이 아닌 단지 머리로 인식한 것이므로 마음속에 남아있는 불쾌함이 완전히 소멸했다고는 보기 어렵기 때문이다. 그러나 심리적 프로세서는 상대방에 대한 이해와 용서이므로 고객의 부정적 행동의 가능성을 보다 더 감소시킬 수 있다. 이는 피해를 유발시킨 기업의 회복노력의 진정성이 고객으로 하여금 그 기업을 이해하도록 만들고 이를 통해 용서를 유발시키므로 부정적 구전의도를 감소시키고 재방문의도를 증가시킬 수 있기 때문이다.

2.2 개념적 모델: 서비스회복의 심리적 과정과 인지적 과정

서비스회복의 최종목표는 고객과의 지속적인 관계 유지이다(Schweikart, Strasser, and Kennedy 1993). 인적관계에서 지속적인 관계유지는 서로간의 끊임없는 노력과 이해에서 비롯된다. 어느 한순간 발생된 실수로 인해 관계가 단절될 수도 있지만 실수에 대해 상대방을 이해시키고자 하는 진정성이 담긴 노력과 이러한 노력을 통한 상대방의 이해는 지속적 관계유지를 위해 중요하다. 기업과 고객의 관계 또한 실패가 발생할 수 있으며 실패에 대해

고객이 얼마나 공감하고 이해해 주었는가에 따라 지속적인 관계유지의 여부가 결정된다. 따라서 서비스회복에 있어 단순히 고객의 인지적 판단만으로 고객행동을 설명하고자 하는 것은 고객행동에 대한 진정한 이유를 파악하지 못할 가능성이 있다. 인간의 행동은 인지적 판단에 의해서만 이루어지는 것이 아니므로 심리적, 감정적 측면 또한 배제해서는 안된다(Cacioppo and Gardner 1999).

선행연구들은 서비스실패에 대한 회복의 심리적 과정을 간과하고 있으며 기업의 서비스회복노력에 대한 고객이해 및 용서과정을 배제시키고 있다. 서비스회복의 심리적 과정이 중요한 이유는 고객이 아무리 공정하다고 인식했을지라도 그것은 그 순간의 공정하다는 인지적 판단을 유발시킬 뿐이며, 서비스실패에 대한 이해와 용서과정이 없다면 결국 차후 지속적인 긍정적 행동을 유발시킬 가능성이 상대적으로 낮기 때문이다. 비록 피해자가 가해자에게 자신의 희생에 대한 정당한 대가를 받지 못했을지라도 가해자의 진정성과 피해자의 이해와 용서는 관계회복의 핵심이다(Wade and Worthington 2003). Kohlberg(1976)은 진정한 용서란 공정한 해결책을 찾는 것이 아니라 동정적인 해결책을 추구하는 것이라고 했다. 공정한 해결책은 상호교환, 사회적 계약을 지향하며 상대방이 나를 돕는 만큼 나도 상대방을 돕는다는 인식 혹은 사회적 법규, 질서유지 등과 관련되지만, 동정적인 해결책은 조화로운 관계를 강조하며 사회적 관계회복과 조화를 위해 상대방을 이해하고 이를 통해 사회적 관계가 회복되는 것과 관련된다. 이는 투입대 산출이라고 하는 공평 혹은 형평의 원리가 아니라 진실한 자아 그 자체를 타인에게 전달함으로써 타인의 마음을 움직이는 것과 관련된다.

공정성 이론은 어떤 목적을 위하여 투자 또는 희

생한 것과 산출 또는 보상받은 것에 대한 가중치를 비교하는 인지적 과정에 초점을 둔다. 공정성의 개념을 소개한 Homans(1961)는 그의 저서 사회적 행동(social behaviors)에서 사회내 모든 개인들은 교환관계를 형성하고 그러한 교환관계 속에서 자신이 투입한 만큼의 보상을 얻게 될 때 공정성을 지각한다고 하였다. 공정성의 이론을 체계화한 Adams(1965) 또한 공정성은 교환과정에서 한 개인이 자신이 어떤 것을 획득하기 위해 희생한 자원과 이러한 희생을 대가로 얻은 성과가 공정하고 정당했는가에 대한 판단이라고 하였다. Walster, Walster, and Berscheid(1978)는 공정성의 성격 중 하나는 성과의 극대화로 이때 성과는 보상에서 비용을 뺀 것이라 하였다. Sheppard, Lewicki, and Minton(1992)은 공정성이란 의사결정, 행동, 과정상의 문제들을 평가할 때 균형과 정확성을 의미하며, 균형은 현재의 상황과 유사한 상황과의 비교를 통해 이루어지고 정확성은 의사결정의 올바름으로 연속성, 정확성, 투명성 등과 관련된다고 하였다. 이러한 일련의 공정성에 대한 정의에서 살펴볼 수 있듯이 이들이 언급하는 공통점은 개인이 어떤 특정의 일에서 얻게 되는 결과들이 그가 그 일에 투입한 노력과 적어도 동일할 때 그리고 해결되는 과정이 정확하다고 인지할 때 공정성을 느끼게 된다는 것이다. 따라서 이러한 모든 것들은 합리적이고 이성적이며 인지적 측면을 내포하고 있다. 이러한 사실은 공정성의 세 가지 차원인 분배, 절차, 그리고 상호작용공정성에서도 찾아볼 수 있다.

분배공정성(distributive justice)은 투입과 산출에 대한 평가가 가장 우선적인 기준이 되는 것으로(Clemmer and Schneider 1996), 서비스 실패시 이를 회복하기 위하여 고객에게 제공한 것이 무엇이고 그 결과가 서비스실패로 인한 비용을 상

쇄할 수 있는가의 문제이다. 따라서 서비스제공자가 서비스실패에 대하여 더 많은 유형적인 보상을 할수록 고객의 지각된 분배공정성은 높아진다(Blodgett, Hill, and Tax 1997; Goodwin and Ross 1992; Tax, Brown, and Chandrashekar 1998). 이것은 자신과 유사한 상황에 처한 다른 고객의 결과와 자신의 결과를 비교하거나 혹은 자신의 과거 경험에 비추어 회복을 평가한다. 즉 타인 혹은 과거의 상황과 비교시 자신이 투입한 것과 산출된 것을 토대로 분배공정성을 지각한다. 그러나 현실적으로 자신과 유사한 상황에 처한 다른 고객을 접할 가능성도 희박하며 또 비록 과거 유사한 경험에 비추어 판단한다하더라도 그 경험이 매우 오래되었거나 혹은 동일한 것이 아니므로 회복의 형평성을 판단하기는 용이하지 않다. 절차공정성(procedural justice)은 의사결정을 수행하는데 적용되는 기준 혹은 절차의 적정성을 뜻한다. 서비스 회복과정에서 사용되는 규정이나 회복시스템에 대한 고객평가이며 최종결과에 도달하기 위하여 사용되는 방식에 대한 고객평가이다. 이러한 절차공정성은 결정과정에서의 고객의견제시의 자율성, 결정된 성과의 거부 혹은 용인에 대한 재량권, 과정참여의 용이성, 시의 적절성, 속도 등에 영향을 받는다(Bowen and Lawler 1995; Goodwin and Ross 1992; Heide and John 1992; Tax, Brown, and Chandrashekar 1998; Taylor 1994). 따라서 이러한 절차 공정성은 균형과 정확성 등이 반영되는 공정성이라 할 수 있으며 역시 인지적이며 이성적 측면을 내포하고 있다. 상호작용공정성(interactional justice)은 서비스회복과정에서 서비스제공자와 고객간의 상호작용에 관한 것으로 공정하게 대접을 받았는가에 대한 고객평가이다. 이러한 상호작용공정성은 상황설명, 정직함, 공손함(정중함), 노력,

공감에 영향을 받는다. 상황설명은 서비스실패 이유에 대한 설명이며, 정직함은 제공된 정보에 대한 정확성이며, 공손함(정중함)은 예의바른 행동, 노력은 문제해결에 투입된 기업의 긍정적 활동이고 공감은 관심 및 배려이다. 이는 고객의 질문이나 문제해결에 있어 종업원이 예의바르고, 양심적이며, 정직하게 대했는가와 관련된다. 이러한 상호작용공정성은 분배나 절차 공정성보다 상대적으로 인적인 측면이 많이 내포되어 있는 공정성이라 할 수 있다. 그러나 이러한 상호작용공정성 또한 서비스 제공자와 고객과의 관계에서 고객은 자신이 투입한 비용 이상의 적절한 대접을 받고자 하는 인지적 교환관계를 전제하고 있다는 것이 그 특징이다.

공정성의 개념은 회복과정은 자신의 내부에서가 아니라 타인의 관점에서 출발한다. 즉 회복에 대해 타인이 어떻게 인식하는가에 초점을 둔다. 이는 대인관계에서 내면의 자연스러운 전달을 통한 관계의 형성 혹은 변화가 아니라, 상황을 조망하고 그러한 상황에 대한 융통성 있는 대처를 위해 일시적으로 자신의 행위를 변화시키며 이를 통한 관계의 형성과 변화를 강조하고 있다. 따라서 사회적 교환이론을 바탕으로 한 공정성은 상황에 맞는 교환의 공정성을 강조하고 있으며, 상대방의 관점에서 바라봤을 때 그것이 합당한 것인지에 관심을 둔다. 그러므로 실패한 고객이 회복요구를 할 경우 고객 상황에 맞는 공평한 회복을 강조하며 이를 통해 고객과의 관계를 유지할 수 있고 긍정적 방향으로 변화시킬 수 있음을 강조한다. 그러나 진정성은 자신의 내부에서 시작하여 그것이 타인에게 자연스럽게 전달되는데 초점을 둔다. 즉 어떤 문제로 인해 이를 회복시키고자 할 경우 이러한 문제의 출발이 자신에게 있다고 가정하고 현재의 상황을 인식하고 자신의 내부적 기준과 현재의 상황이 불일치할 경우

자신의 내부를 변화시키고, 행동을 변화시켜 이것이 타인에게 전달되는데 초점을 둔다. 진정성은 올바른 행위를 내면의 목소리로 간주한다. 이는 이러한 행위가 내면을 통해 자연스럽게 행동으로 표출되는 내면성(inwardness)을 의미한다. 진정성은 자기 자신의 주인(master of himself)이 되어 내면과 행위의 동일성을 가져다준다. 진정성은 내면적 자아와의 도덕적 대면, 주체적 결정의 자유 등을 의미하는 것으로 인간의 도덕적 행위는 내면적 자아를 통해 달성될 수 있음을 강조한다(Taylor 1989). 진정성의 기반을 상대방이 아닌 개인의 내면에서 찾는 것이 타인과의 상호관계 의존을 간과하고 있다는 것을 의미하지는 않는다. 개인의 도덕적 행위는 타인과의 관계에 의존하며 자신의 내면적 자아에 기반을 둔 상호교환을 통해 사회적 이해, 용납, 인정을 획득할 수 있다는 것이 진정성의 원리이다(Taylor 1995). 따라서 고객과의 관계에서 고객의 이해, 인정을 획득하기 위해서는 내면에 기반을 둔 도덕적 행위가 무엇보다 중요하며 자신의 내면에서 출발하지 않은 행위는 고객의 이해와 인정을 받지 못할 가능성이 있다는 것을 강조한다.

공정성의 차원 중 상호작용공정성은 그것이 인적 측면을 가진다는 점에서 진정성과의 비교가 필요하다. 상호작용공정성은 타인을 의식하고 타인의 비위를 맞추기 위해 또는 타인으로부터 받을 불이익을 회피하기 위하여 행동하는 외부 혹은 상황 의존적 행동이며 따라서 이 모든 행위가 진정성을 담고 있다고 보기 어렵다. 즉 상호작용공정성이 진정성을 전달할 수도 있지만 상호작용공정성의 전제 자체가 진정성은 아니다. 이는 상호작용공정성이 회복과정에서 고객에게 어떠한 심리적 혜택을 제공할 것인가에 중점을 두고 있지 기업 혹은 판매원의 회복노력과정에서 고객이 무엇을 느낄 것인가에 중점

을 두지 않기 때문이다. 따라서 그 특성은 비진정성에 기반을 둔다. 이는 타인이 원하는 것을 하고자 하며 타인이 듣고자하는 것을 말하면서 자신의 의도 및 생각을 숨기는 것과 관련된다(Chan, Hannah, and Gardner 2005). 따라서 이러한 상호작용공정성은 타인에게 드러내 보이는 형식적인 측면에 집중한다. 즉 상대방에게 어떻게 보이는데 집중함으로써 자신의 내면과 일치된 행동이 아닌 형식적 측면을 강조한다. 그러나 진정성은 형식적 측면이 아닌 교감 혹은 감정의 자연스러운 전달을 강조한다. 예를 들어 슬픔이라는 감정의 전달은 굳이 슬프다는 형식, 즉 눈물, 흐느낌 등이 없더라도 우리는 상호작용과정에서 상대방의 진정한 슬픔을 느낄 수 있다. 이러한 진정성은 형식을 갖추어 표현하지 않더라도 자연스럽게 상대방에게 전달되는 느낌이라 할 수 있다. 상호작용공정성에 포함되어 있는 정직함, 성실함, 신뢰성, 진실성 등의 개념은 진정성과 다르다고 할 수 있다. 성실함(sincerity)은 윤리적 관점에서 책임을 회피하지 않는 것과 관련된다. 이것은 존중, 근면, 책임감 등을 포괄하는 개념이며 책임을 회피하지 않는 것이라는 측면에서 자신의 책임의 완수라는 형식적 측면에 초점을 둔다. 정직함(honesty)은 자아가 자아에 진실한 정도라기보다는 타인에게 정확하게 거짓 없이 표현하는 것과 관련된다(Erickson 1995). 즉 정직함은 나의 내면과 일치하는 행동의 표현이라기보다 나의 내면과 관계없이 타인에게 정확한 것을 전달하는데 중점을 둔다. 그러나 진정성은 자신에 대해 가짜가 아닌 것을 의미하며 나의 진정한 마음과 행동을 통해 거짓 없이 보여주는 것을 의미한다(Erickson 1995). 신뢰성(credibility)은 편향되지 않고 객관적인 정보를 제공하고 약속된 것을 정확하게 제공하는 것과 관련되며 진실성(trustworthiness)

또한 타당하고 객관적인 정보를 제공하고자 하는 정보제공자의 도덕성 또는 의지와 관련된다(McCreackn 1989). 이러한 두 가지 개념 모두 고객에게 거짓이 아닌 객관적이고 정확한 무엇인가를 제공해야 한다는데 초점을 둔다. 즉 느낌의 전달이 아닌 혜택의 전달(편향적이지 않고 객관적인 정보)을 통해 고객의 심리적, 행동적 변화를 유도하고자 한다. 또한 이러한 정직함, 성실성, 신뢰성, 진실성 모두는 상황의존적 특성을 가지고 있으며 행위의 결과가 가져다주는 손익에 의해 결정되는 특성을 보인다(Grinder 1961). 이러한 측면에서 상호작용공정성은 인상관리와 유사하다. 인상관리는 상대방에게 특정한 이미지를 전달하기 위해 사회적으로 인정된 바람직한 행동을 하고자 하는 것과 관련된다. 즉 타인과의 관계에서 자신의 내면을 타인에게 드러내지 않도록 노력하며 상대방이 원하는 바람직한 방향으로 행동하기 위해 노력한다. 따라서 자신의 내부에서 비롯된 진정성에 기반을 두는 것이 아니라 자신의 내부와 관련 없는 타인의 관점에서 출발한 비진정성에 기반을 둔다. 상호작용공정성은 자신의 내부의 변화를 통한 도덕적 행위의 실천이 아니라 타인의 관점에서 용인될 수 있는 도덕적 행위의 실천이다. 상호작용공정성의 중요한 요소들인 상황설명, 예의/태도, 노력, 공감, 정직, 사과에서 강조하고 있는 것은 회복제공사 고객과의 상호작용과정에서 자신의 내부변화를 통한 행동의 전달이 아니라 공정하다는 이미지 전달을 위한 바람직한 외형적 행동이다. 따라서 상황에 대한 자세한 설명과 사과, 노력을 보였을 뿐 자신의 내부적 변화를 통해 그것이 전달되지 않았다면 이는 기업 혹은 서비스제공자의 인상관리를 위한 하나의 제스처일 뿐이다. 이것은 단순히 기업의 이익을 위한 행위이며 고객의 입장에서 행위는 정중하나 그러한 행위

속에서 진정성을 인식하지 못한다. 그러나 진정성은 손익에 근거한 상황의존적 특성이 아니며 충분한 논증이나 근거를 제시하지 않아도 상대에게 전달되며 상대가 스스로 마음을 바꾸게 하는데 초점을 두고 있다.

따라서 지금까지의 많은 연구들이 서비스실패와 회복에 있어 고객의 인지적 판단인 공정성에 근거하여 설명하였다면 이에 추가하여 실패에도 불구하고 긍정적 행동을 하는 이유로서 회복의 심리적 과정인 진정성, 고객공감 및 용서에 초점을 둘 필요가 있다. 이는 실패에도 불구하고 그 기업을 재방문하는 고객행동의 이유를 보다 더 구체적으로 설명 가능하게 해주며 또한 실패한 고객의 부정적 행동을 방지할 수 있는 보다 나은 전략을 제시하도록 해 줄 것이다.

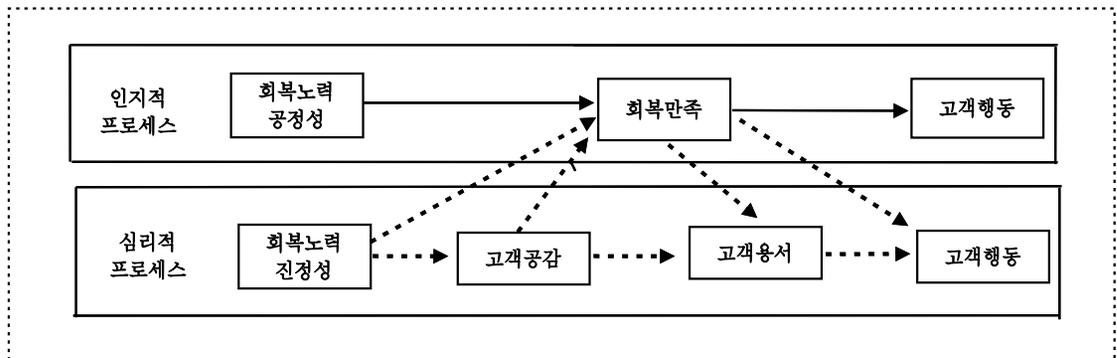
〈그림 1〉은 선행연구에서 언급하고 있는 서비스 회복노력의 인지적 프로세스와 본 연구에서 언급하고 있는 심리적 프로세스를 제시하고 있다. 인지적 프로세스는 이미 많은 선행연구를 통해 그 관련성이 확립되어 왔으므로 본 연구는 심리적 프로세스에 초점을 두고자 한다. 그러나 본 연구는 공정성

의 연구에서 중요한 회복만족과 본 연구에서 제시한 심리적 요소와의 관련성을 추가로 검토하고자 한다. 이를 위해 회복만족과 심리적 요소인 진정성, 고객 공감, 그리고 용서와의 관계를 살펴보고자 하며, 특히 회복만족과 용서와의 관계는 고객공감과 용서와의 관계를 비교하여 살펴보고자 한다. 즉 회복만족과 고객공감 중 어떠한 것이 고객용서에 더 큰 영향을 미치는가를 검토함으로써 공정성을 통한 회복만족이 진정한 고객용서의 선행요인이 될 수 있는가를 살펴보고자 한다. 또한 회복만족과 용서가 고객행동에 미치는 상대적 영향력을 검토하여 서비스실패에도 불구하고 재방문의도를 높이고 부정적 구전의도를 낮추기 위해서는 어떠한 측면이 강조되어야 할 것인가에 대해 살펴보고자 한다.

2.3 연구과제 1: 서비스회복의 심리적 과정

- 용서과정 -

용서(forgiveness)는 인간관계속에서 발생하는 갈등에 대한 고차원적 해결방식이며 관련된 당사자



주) 실선으로 되어 있는 화살표는 이미 선행연구들에서 고찰된 내용이며, 따라서 점선화살표로 되어 있는 부분이 현재 연구의 중점적 관계임.

〈그림 1〉 conceptual framework

모두에게 바람직한 결과를 초래하면서 대인관계 갈등을 성공적으로 해결할 수 있는 가장 효과적인 방법이다(McCullough 2000). 용서는 1980년대 이후부터 심리학자들에 의해 대인관계에서 용서의 긍정적 기능과 역할에 대한 연구가 이루어지기 시작했다. 용서에 대한 정의는 선행연구들을 통해 다양하게 제시되어 왔다. 용서를 보복행동의 포기로 정의하기도 하고(Heider 1958) 개인의 행복을 위해 부정적인 감정과 생각을 극복하려는 신중한 노력으로 정의하기도 한다(Maltby, Macaskill, and Day 2001). 또한 용서는 관계를 해치는 반응을 멈추고 자신에게 잘못된 행위를 했던 대상에 대해 건설적으로 행동하도록 하는 동기상의 전환으로도 정의한다(McCullough, Worthington, and Rachal 1997). 따라서 용서는 잘못을 저지른 대상에 대한 부정적 지각의 회복이며, 가해대상을 회피하고 보복하고자 하는 동기의 감소이고 화해 및 관계유지 행동을 추구하는 동기의 전환을 기술하는 일반적 개념이다(Maltby, Macaskill, and Day 2001).

용서는 가해자를 너그럽게 봐주고 면제해주는 것이며, 피해자의 파괴적인 행위를 끝나게 하여 사랑과 신뢰를 회복하고 관계를 회복하는 것(DiBlasio and Proctor 1993)과 관련된다. 용서는 피해자의 자발적인 행동이며 결정이고 선택이다(Hargrave and Sells 1997). 따라서 이는 누군가의 강요가 아니라 자신의 내부에서 자발적으로 우리나라는 선택 행위이며 이것이 바로 용서를 통해 관계회복 및 신뢰회복을 이루는 핵심이라고 할 수 있다(Dossey, Keegan, and Guzzetta 2005). 종교, 의학, 심리학에서 언급하고 있는 용서의 주요결과는 바로 관계의 회복이다. 즉 피해자와 가해자의 관계회복에 있어 매우 중요한 것이 바로 용서이다. 다양한 사회적 관계에서 나타나는 갈등과 피해는 이에 대

한 치유와 해결방안이 요구된다. 용서는 다양한 사회적 관계에서 나타나는 다양한 형태의 부정적 심리적 반응을 근본적으로 개선시켜 사회적 관계가 원활하게 지속되도록 돕는다. 이는 용서가 심리적 고통을 성공적으로 극복함으로써 갈등을 통해 손상된 인간관계를 회복하고 대인관계를 긍정적으로 유지할 수 있도록 만들기 때문이다.

용서의 심리적 과정을 파악하기 위해 많은 연구자들은 문제가 발생한 시점에서 시작하여 피해자의 용서행동이 일어나기까지의 과정에 따른 용서과정의 추이를 살피면서 용서의 전반적인 과정을 이해하고자 했다. 여기에 포함되는 과정상의 단계는 피해의 경험, 이에 대한 지각과 부정적 정서경험, 그리고 문제유발자의 회복노력의 진정성과 피해자의 공감, 이에 따르는 피해자의 용서 등으로 이루어진다. Smedes(1984)는 용서과정에서 가장 우선적으로 필요한 것은 피해를 준 사람의 진정성이라고 하였다. 진정성은 꾸며진 행동이 아니며(Price, Arnould, and Deibler 1995), 내면과 표면이 다른 것이 아니라 자신의 표면적인 행동과 내면을 일치시키는 것이다(Gilmore and Pine 2007). 이러한 상대의 진정성은 피해자의 공감을 얻을 수 있으며 결국 용서로까지 이어지게 된다. 고객의 실패경험도 이와 유사한데 실패경험, 이에 대한 고객 지각과 부정적 정서경험, 그리고 기업의 회복노력의 진정성, 고객의 공감, 최종적으로 용서가 수반된다. 즉 기업에 의한 서비스실패는 고객에게는 일종의 피해라 할 수 있다. 이러한 피해에 대해 고객이 공감하고 용서하기 위해서는 서비스회복노력의 진정성이 필요하다. 꾸미지 않고, 내면과 외면의 행동이 일치하며, 그리고 자신을 희생하는 기업노력의 진정성은 고객의 공감을 유발하고 결국 고객 용서로 이어진다. 관계회복을 위해서 매우 중요한

것은 상대의 진정성과 이를 통한 피해자의 이해와 용서이다(Dossey, Keegan, and Guzzetta 2005). 서비스실패 상황에서 관계회복을 위해서는 피해를 유발시킨 기업의 진정성이 담긴 회복노력이 필요하며 이를 통한 고객공감과 용서가 필요하다. 이는 결국 실패에도 불구하고 고객의 재방문의도를 자극시킬 수 있으며 부정적 구전의도를 감소시킬 수 있다. 따라서 회복노력에 있어 이러한 용서과정에 대한 마케팅적 탐색은 필요하며 이를 통해 보다 더 긍정적인 고객행동을 유발시킬 수 있는 전략적 방안을 마련할 수 있다.

2.3.1 용서의 선행요소들: 서비스회복노력의 진정성과 고객공감

2.3.1.1 서비스회복노력의 진정성

진정성(authenticity)은 내면상태와 행동이 일치하는 것을 의미하며, 자기 자신에 대한 진실과 관련되며 금전적 요소가 아닌 자아에 대한 확신에 의해 동기부여 된다(Harter 2002). 진정성은 진정한 자아 그 자체를 의미하며 비진정성은 타인과의 관계에서 진정한 자아를 숨기고 이와 다른 행동을 보여주는 것과 관련된다. 이러한 진정성(authenticity)은 최근 서비스기업에서 매우 중요하게 인식되고 있는 요소 중의 하나로 대두되고 있다(Henning-Thurau et al. 2006). 서비스접점에서 서비스제공자의 진정성은 차별화된 서비스이며 이를 통해 경쟁우위를 달성할 수 있다(Gilmor and Pine 2007). 오늘날 고객들은 서비스의 진정성에 대한 욕구가 증대하고 있으며 자동화되고 기계화된 차가운 서비스를 원하는 것이 아니라 진정으로 고객을 배려하는 따뜻한 서비스를 원하고 있으며 이것은 서비스품질, 더 나아가 기업을 평가

하는 중요한 요소가 되고 있다(김상희 2009).

대부분의 많은 기업들은 표준화된 서비스를 제공하고 있으며 이를 통해 고객만족을 달성하고자 한다. 서비스실패 상황에서 기업이 제공하는 서비스 회복노력 또한 고객에게 어떠한 회복노력을 제공해 줄 것인가에 관심을 가지며 이를 표준화하여 고객 실패유형에게 따른 서비스회복노력을 제공하고 있다. 서비스회복노력의 근본적인 이유는 서비스실패 발생시 회복을 통해 실패 그 이전의 상태로 만드는 것이며, 실패에도 불구하고 지속적으로 긍정적인 고객행동을 유발시키고자 하는 것이다. 따라서 회복노력 그 자체가 중요한 것이 아니라 그러한 회복을 통해 지속적으로 긍정적인 관계를 유지하고 고객의 긍정적 행동을 이끌어낼 수 있는가 하는 것이 보다 더 중요하다. 고객에게 있어 서비스실패는 매우 불쾌한 상황이며 이것을 그 이전의 상태로 만들기 쉽지는 않다. 기업은 각종 서비스노력을 동원하여 고객을 그 이전의 상태로 되돌려 놓으려 하지만 불쾌한 경험은 좀처럼 사라지지 않는다. 이러한 경우 단순히 서비스회복노력 그 자체가 중요한 것이 아니라 회복노력의 진정성이 중요하다. 즉 고객이 기업의 회복노력에서 어느 정도의 진정성을 인식하느냐가 중요하다. Thomson(1976)은 상대방이 불쾌한 상태일 때 꾸며진 그리고 기계적인 동정은 아무것도 하지 않았을 때 보다 상대방을 더 불쾌하게 할 수 있다고 제시하면서 인간관계에 있어 진정성의 중요성을 강조하였다. 갈등상황의 해소에서 가장 중요한 것은 일대일의 교환 혹은 의례적이며 형식적인 절차나 상호작용이 아니다. 비록 일대일 교환이 이루어지지 않는다고 하더라도 혹은 덜 의례적이라 하더라도 상대방의 진정성이 담긴 해결노력이다(Takaku 2001; Wade and Worthington 2003). 즉 얼마나 공정하느냐가 아니라 얼마나 진정

성이 내포되어 있는가 하는 것이 갈등해결에 더 중요하다. 서비스회복노력에 있어서도 표준화된 의례적인 회복노력이 중요한 것이 아니라 그 속에 담겨진 진정성이 중요하며, 회복노력의 공정성에 대한 고객인식보다 회복노력의 진정성에 대한 고객인식이 더 중요하다.

진정성에 관한 많은 사회심리학문헌(Ekman 1992; Ekman, Davidson, and Friesen 1990; Ekman and Friesen 1982)들은 인간관계에서의 상대방의 진정성에 대한 인식은 가능하다고 제시하면서, 진정성이 담기지 않은 위조된 행위는 그 행위자체가 아무런 비난의 여지가 없는 좋은 것이라 하더라도 진정성이 담긴 행위보다 긍정적 반응을 유발시키기 어렵다고 제시하고 있다. 특히 진정성은 경험경제로의 이동으로 인해 고품질의 서비스를 원하는 고객에게 제공되어야 할 중요한 요소의 하나로 부각되고 있다. 오늘날 고객은 제품 혹은 서비스 그 자체에 만족하지 않고 고품격의 경험을 원하고 있으며 이것을 기업이 제공해 줄 수 있다면 더 큰 경쟁적 이점을 얻을 수 있다(Greenbaum 2000). 경험에 대한 선호는 고객 민감성을 증대시키고 있으며 이러한 민감성으로 인해 고객들은 기업과 만나는 서비스접점 모두에서 진정성에 대한 요구가 증대하고 있다. 진정성이 담긴 서비스의 제공은 오늘날 경쟁우위의 원천이 되고 있고 이것은 서비스차별화의 핵심적 요소이다(Gilmore and Pine 2007). 이는 서비스 회복과정에서도 역시 필요한 요소이며 기업의 회복노력에 어느 정도의 진정성이 내포되어 있는가하는 것은 고객측면에서 매우 중요하다고 할 수 있다. 즉 실패의 회복노력이 차별적이기 위해서는 어떤 기업에서든 유사하게 실행하는 회복노력이 아니라 그에 담긴 진정성일 것이다. 서비스회복노력의 유형들은 모방이 가능하지만 서비스회복의 진

정성은 모방하기 어렵다. 용서과정에 관한 연구들은 단순한 사과나 공감만 상대방의 이해를 얻을 수 있는 것이 아니라 이러한 사과 속에 진정성이 내포되어 있을 경우 이해와 공감을 얻을 수 있고 이를 통해 용서가 이루어질 수 있다고 제시하고 있다(Takaku, Weiner, and Ohbuchi 2001; Zechmeister et al. 2004). 결국 실패발생시 중요한 것은 의례적이며 형식적인 회복노력이 아니라 진정한 회복노력이며 이는 고객의 공감과 용서를 유발시키는 매우 중요한 요소이다.

2.3.1.2 고객공감

공감(empathy)은 타인의 감정을 이해하는 것이며 사회적, 인지적 결함을 촉진하는 것이다. 공감이란 상대방이 보고 느끼는 사적인 세계를 마치 자신의 것처럼 느끼는 것이며 건설적인 내적 변화를 야기할 수 있는 것이다(Roger 1961). 공감은 자신과 타인간의 상호관계를 타인의 관점으로 이해하는 것이며, 상대방이 경험한 세계를 가능한 상대방의 입장에서 생각하는 과정이고 타인의 경험을 자신의 것처럼 내적인 경험을 재생하는 대리적인 내성(vicarious introspection)을 취하는 것이다(Eisenberg and Miller 1987; Kohut 1984). 또한 공감은 타인의 지각을 정확히 예측하는 정도(Hackney 1978), 또는 타인의 감정, 생각, 상황을 정확히 아는 정도(Borke 1971)이며 다른 사람의 정서적 경험을 지각하는 대리적인 정서적 반응이다. Roger(1957)는 공감은 타인을 이해하고자 하는 것이며 자신의 정체감을 유지하면서 마치 상대방인 것처럼 타인에게 도달하려고 하는 심리적 과정이라 언급하고 있다. 따라서 공감적 과정은 '타인의 역할 취하기', '다른 사람의 입장에 처해보는 것'이며 이것은 '상상적 전위(imaginative transposing)',

‘일시적 가장(momentary pretending)’이라 할 수 있다(김상희 2006).

공감과 관련된 많은 연구들은 타인의 관점이나 역할을 정확히 아는 것이 공감의 핵심이라고 언급하면서 이를 타인 이해의 출발점으로 보고 있다(Batson, Fultz, and Schoenrade 1987). 따라서 비록 갈등상황이라 하더라도 상대방에 대한 이해를 촉진시키는 공감은 지속적으로 원만한 대인관계를 유지시켜 주는 필수적인 요소이다. 이는 공감이 다른 사람에 대한 이해를 증진시키고(Bylund and Makoul 2005), 갈등상황에서 상대방을 공격하기보다 존중해 주고 수용하는 허용적인 분위기를 만들어 갈등해소를 돕고(Guerney 1977), 또한 친사회적 행동동기를 촉진시키기 때문이다(Coke, Batson, and McDavis 1978; Hoffman 1982). 공감은 타인의 행동이나 감정을 이해하고 대리 경험하고자 하는 것이기 때문에 타인으로 인해 경험할 수 있는 부정적 정서를 감소시켜 준다(Feshbach 1982). 즉 비록 대인관계에서 갈등이 유발된다 하더라도, 타인의 행동과 감정에 대한 이해는 부정적 정서와 공격적 언행을 완화시키며 원만한 분위기를 조성하고 관계를 강화시키고 친사회적 행동을 높인다(Davis et al. 1999). Eisenberg and Miller (1987)는 타인의 역할을 수용하고 대안적 관점을 채택하는 것은 상호작용을 촉진시키며 또한 대인관계 속에서 경험할 수 있는 자신의 부정적 정서를 안정되게 조절하는 역할을 수행하고, 이를 통해 지속적인 대인관계를 유지할 수 있다고 제시하였다. 이처럼 공감은 상대방에 대한 나의 행동에 영향을 미치며 또한 타인이해와 대리정서 경험을 통해 자신의 심리적 상태를 조절할 수 있다는 점에서 대인관계형성에 영향을 미치는 중요한 요소이다(Preston and de Waal 2002; Spiro 1992).

타인에 대한 공감이 대인관계 갈등해소에 매우 필요한 요소라는 지적은 서비스실패상황에서 기업과 고객과의 지속적 관계유지를 위해 공감이 중요하다는 사실을 내포하고 있다. 이는 비록 실패가 발생했다하더라도 서비스회복노력을 통한 고객 공감의 획득은 서비스제공자 혹은 기업에 대한 이해를 촉진시키며 허용적인 분위기를 만들어 갈등해소에 도움을 주며, 또한 부정적 정서를 감소시켜 공격적 행동의 감소 및 억제를 가져올 수 있기 때문이다. 선행연구들에서 제기된 회복노력에 대한 긍정적 지각 그리고 이를 통한 만족은 실패에 대한 고객이해가 아닌 그 순간의 인지적 판단을 의미하지만 고객공감은 실패에 대한 이해를 의미하며 이는 고객용서를 통해 보다 더 장기적 측면에서 긍정적 고객행동을 증대시키고 부정적 구전행동을 완화시킬 수 있다. 갈등상황 발생시 상대방에 대한 공감의 부족은 비록 겉으로 갈등이 해소된 것처럼 보일지라도 실제 해소된 것이 아니며 부정적 정서가 내부에 잠재되어 있을 가능성이 크다. 이러한 잠재된 갈등은 차후 더 큰 갈등으로 증폭될 수 있으며 원만한 지속적인 관계를 유지하는데 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Eisenberg and Miller 1987). 이는 기업이 제공한 회복노력에 대해 고객이 공정하다고 인식했을지라도 서비스실패에 대한 진정한 공감이 없다면 겉으로 만족한 것처럼 보일 뿐이며 실패에 대한 부정적 정서는 그대로 고객내부에 잠재되어 있어 차후 긍정적 행동유발 및 원만한 지속적인 관계형성에 악영향을 미칠 가능성이 높기 때문이다. 결국 서비스실패가 발생했을지라도 서비스회복 노력의 진정성을 통한 고객 공감은 실패에 대한 고객이해의 출발점이며 고객이해와 수용이 증진되고 차후 고객의 긍정적 행동이 증가하며 부정적 행동이 감소할 것이다.

2.3.1.3 서비스회복노력의 진정성과 공감과의 관계

서비스회복노력이 이루어지는 시점에서는 실패를 경험한 고객과 실패를 발생시킨 기업 및 판매자의 상호작용이 필요하다. 고객관점에서 서비스회복노력에 대한 생생한 인상은 고객의 재방문의도 및 구전에 큰 영향을 미친다. 따라서 기업관점에서 서비스회복노력이 이루어지는 시점은 그 기업에 대한 고객의 충성도를 유지 및 증진시킬 수 있는 매우 중요한 순간이다.

서비스회복 노력시 고객과 기업 및 서비스제공자 간의 커뮤니케이션은 필수적이다. 이러한 커뮤니케이션은 당사자들로 하여금 그들의 진정성을 전달하고 인식하게 한다. Price, Arnould, and Tierney (1995)는 서비스제공에서 중요한 것은 기능적 편익의 전달이 아니라 감정적 편익의 전달이라고 하였다. 즉 단순히 인지적 편익을 전달하는 것이 아니라 인간적인 느낌, 배려 등을 고객이 느낄 수 있도록 제대로 전달하는 하는 것이 중요하다고 언급하면서, 이는 진정성과 관련된다고 하였다. 서비스회복노력과정에서 기업 및 서비스제공자와 고객의 커뮤니케이션은 밀접한 상호작용을 가능하게 해주어 상대방의 내면을 의식적, 무의식적으로 파악할 수 있도록 해준다. 이 과정에서 기업과 서비스종업원은 고객의 감정상태를 파악할 수 있으며 고객은 기업과 서비스종업원이 제공하는 서비스회복노력의 진정성을 파악할 수 있다.

진정성은 단순히 이익을 목적으로만 행해지거나 제삼자에 의해 의도적으로 통제되어지는 것이 아니며, 이는 상대방에 대한 자신의 희생에서 비롯된다 (Gilmore and Pine 2007). 오늘날 고객은 과거에 비해 경험을 중요시하고 고객민감성이 높기 때문에 이러한 진정성에 대한 욕구가 또한 높아지고

있다. 따라서 서비스가 제공되는 모든 시점에서, 심지어 서비스회복노력이 제공되는 시점에서조차 진정성이 바탕이 되어야 한다. 이것은 서비스 제공자가 업무를 수행함에 있어 꾸며진 것이 아닌 진정성을 담아 행동해야만 한다는 것을 의미한다 (Price, Arnould, and Deibler 1995). 진정성의 결핍은 서비스실패에 대한 고객의 이해와 공감을 감소시킬 수 있으며, 단지 영리를 목적으로 한 기업이 실패를 만회하거나 감추려는 단순한 행위로 인식될 수 있다. 이는 고객을 기업의 목적달성을 위한 하나의 도구로 인식하도록 만든다. Smedes (1984)는 갈등상황에서 대인관계회복을 위해서는 피해를 준 사람의 진정성이 필요하다고 주장한다. 이때의 진정성은 자신이 어떤 피해를 주었는지를 진심으로 이해하고, 피해를 받은 사람의 고통을 진정으로 함께 느끼고 좋은 관계를 형성하기 위해 노력하겠다는 진정어린 마음의 표현과 관련된다. 이러한 진정성에 대한 인식은 그러한 상황에 처할 수 밖에 없었던 상대방의 상황을 이해하도록 만든다. 따라서 서비스회복에 있어 비록 물적보상이 다소 부족하다 하더라도 진정성이 내포된 회복노력은 고객의 이해를 이끌어 낼 가능성이 높다. Henning-Thurau 등(2006)은 가식적이며 꾸며진 미소보다 진정성이 담긴 미소가 상대방의 기분을 더 좋게 만들 수 있다고 제시하면서 모든 커뮤니케이션에 있어 진정성은 상대방의 마음을 움직이고 자신을 이해하도록 만드는 요소임을 강조하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1: 서비스회복노력에 대한 고객의 지각된 진정성은 고객공감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3.1.4 고객공감과 용서간의 관계

공감은 여러 연구들에서 용서로 이어지는 가장 중요한 요소로 지적되고 있다(McCullough, Worthington, and Rachal 1997). 공감이 용서에 영향을 미친다고 주장하는 학자들은 공감이 이타행동에 중요한 역할을 담당한다는 공감-이타주의 가설을 제시하면서 공감은 타인에 대한 용서를 촉진시킨다고 언급하고 있다. 즉 공감이 타인의 관점을 수용하고 이해하는 것이므로 용서를 촉진시키는 효과적인 요소임을 강조하고 있다(Batson et al. 1997). 용서를 위해서는 타인으로 인한 분노와 같은 심리적 장애가 제거되어야 하며, 이것은 타인에 대한 이해를 통해 가능하다(Smedes 1984). 다시 말해 용서를 위해서는 피해를 입힌 상대방에 대한 공감이 필요하며 이러한 공감을 통해 상대방에 대한 공격심이나 분노 등이 감소될 수 있다. 이는 공감이 상대방의 관점을 취하도록 만들고 상대방의 어려움을 이해하도록 만들며, 이전의 피해에도 불구하고 상대방을 받아들여 용서하도록 만드는 주요한 요소이기 때문이다(Enright and Gassin 1992; Enright, Santos, and Al-Mabuk 1989; Spidell and Liberman 1981).

공감은 피해를 준 사람이 나와 비슷한 존재라는 사실을 통찰하게 해주며 이를 통해 용서가 이루어진다. 즉 피해를 입힌 상대방이 약하고 부족하며 잘못을 저지르기 쉬운 존재라는 사실의 발견은 용서에 도움을 준다. 그것에 덧붙여서 상대방만 불완전한 존재가 아니라 나 자신 또한 상대방처럼 불완전하고 약한 존재이며, 따라서 과거에 자신도 다른 사람의 용서를 받을 필요가 있었다는 것을 깨달으면 용서의 과정은 절정에 이르게 된다(Enright, Santos, and Al-Mabuk 1989). 이는 피해가 발생하게 된 배경을 이해하는 과정에서 상대방이 완

벽한 존재가 아니며 실수를 할 수 있다는 인식을 하게 되고 이를 통해 용서가 촉진된다. 따라서 서비스실패상황에서 기업의 회복노력을 통한 고객공감은 기업 혹은 판매원 또한 완벽한 존재가 아니며 실수를 유발할 수도 있다는 인식을 하게 되고 이러한 인식은 실패에 대한 고객용서로 이어진다. 고객공감은 기업 및 서비스제공자의 관점을 취해 이들의 어려움을 이해하도록 만들며, 기업 및 서비스제공자 또한 하나의 불완전한 존재임을 인식하도록 만든다. 결국 서비스기업에 대한 고객 공감은 고객용서로 이어지게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 2: 고객공감은 고객용서에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 용서의 결과: 고객행동

진정한 용서(intrinsic forgiveness)는 인지적, 행동적 체계의 변화를 가져온다. 즉 피해를 입은 뒤의 부정적 생각, 감정, 그리고 행동을 긍정적으로 변화시키게 된다. 이는 상대방에 대해 보복행동을 하지 않을 뿐만 아니라 상대방에 대해 좋은 감정을 가지고 호의적으로 행동하게 되는 것까지를 포함한다(Enright and Gassin 1992; McCullough, Worthington, and Rachal 1997). 이것은 서비스회복에 있어 매우 중요한 것으로 서비스회복노력을 통해 고객용서가 이루어질 경우, 서비스실패에도 불구하고 서비스회복 후 기업에 대해 더 호의적으로 변화될 가능성을 제시하고 있다. 이러한 현상은 지금까지 공정성과 회복만족으로 설명되어 왔지만, 기업이 더 긍정적 고객행동을 유발시키기 위해서는 공정성과 회복만족과 같은 인지적 요소뿐 아

니라 심리적 요소 또한 필요할 것이다.

용서는 심리적 장애를 제거하여 개인의 정신적 건강을 회복시켜 주며 인간관계의 회복을 촉진시킨다. 용서는 상대방과 다시 좋은 관계를 맺고 싶다는 호의를 촉진시키며 상대방에 대한 회피(avoidance)나 보복(revenge)하고자 하는 의도를 감소시키고 긍정적인 행동을 증가시킨다(Smedes 1984). 또한 용서는 상대에 대한 심적 변화를 가져와 대인관계를 본래의 수준으로 회복시킬 뿐만 아니라 그 이상으로 향상시킬 수 있으며(McCullogh and Worthington 1995), 결국에 용서는 상대방에 대한 부정적 반응을 줄이고 긍정적인 반응을 증가시킨다. 따라서 기업이 서비스실패를 유발했는지라도 기업에 대한 고객용서는 고객의 부정적 반응을 줄이고 긍정적 행동을 높일 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 3-1: 고객용서는 재방문의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 고객용서는 부정적 구전의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 연구과제 2: 심리적 과정 변수들과 회복만족간의 관계

지금까지 서비스회복과 관련된 선행연구에서 공정성을 통한 회복만족은 긍정적 고객행동을 유발시키는 매우 중요한 요소로 인식되어 왔다. 따라서 회복만족은 서비스회복의 인지적 과정에 있어 매우 중요한 요소이다. 그렇다면 회복만족은 공정성을 통해서만 얻을 수 있는 것인가? 공정성외 다른 요소는 없는 것인가? 또한 회복만족이 고객용서를 유발시킬 수 있을 것인가? 본 연구는 이러한 의문

을 해결하기 위해 심리적 과정 변수들과 회복만족과의 관계에 대해 살펴보고자 한다. 즉 진정성과 회복만족과의 관계, 공감과 회복만족과의 관계, 더불어 회복만족과 공감 중 용서에 더 큰 영향을 미치는 요소, 그리고 회복만족과 용서 중 고객행동에 더 큰 영향을 미치는 요소 등을 파악하고자 한다. 이러한 검토를 통해 살펴보고자 하는 구체적인 사항은 다음과 같다. 첫째, 인지적 과정에서 중요한 요소인 회복만족이 진정성과 고객공감을 통해서도 획득가능한가를 검토할 수 있다. 이러한 검토는 회복만족에 영향을 미칠 수 있는 주요한 요소에 있어 인지적 요소만이 아니라 심리적 요소도 포함될 수 있다는 것을 제시하는 것이며 심리적 회복노력의 중요성을 밝힐 수 있을 것이다. 둘째, 회복만족이 과연 진정한 고객마음의 변화, 즉 용서를 가져올 수 있는 요소인지, 아니면 단순히 행동의도의 변화만을 가져올 수 있는 요소인지를 검토할 수 있다. 이를 통해 고객마음의 변화를 가져올 수 있는 중요한 요인을 밝힐 수 있을 것이다. 셋째, 회복만족과 고객용서 중 어떤 것이 행동의도에 더 큰 영향을 미치는 요소인가를 검토할 수 있다. 이것은 선행연구들이 공정성을 통한 회복만족으로 고객행동을 설명했던 것에서 벗어나 심리적 요인 또한 고객의 행동의도를 충분히 설명할 수 있으며 높일 수 있는 매우 중요한 요소임을 회복만족과의 비교를 통해 살펴볼 수 있을 것이다. 넷째, 이러한 요소들간의 관계검토를 통해 궁극적으로 서비스 회복에 있어 진정성을 통한 용서과정의 중요성을 확인할 수 있다.

2.4.1 진정성, 고객공감, 그리고 회복만족간의 관계

우선 진정성 및 고객공감과 회복만족과의 관계에

관한 것으로 과연 회복만족이 심리적 요소에 의해서도 결정될 수 있는가하는 것이다. 이에 대해 Arnold(1960)와 Lazarus(1982)는 만족이 인지적 판단 외에 심리적 요소에 의해서도 영향을 받을 수 있으며, 심리적 요소가 만족의 선행변수가 될 수 있음을 제시하였다. 이는 만족이 인지적 평가와 심리적 반응을 종합하여 나타나는 포괄적인 개념임을 의미한다. 따라서 회복만족은 회복노력에 대한 공정성 지각에 의해 형성될 수도 있지만, 진정성과 고객공감이라는 심리적 요소에 의해서도 형성될 수 있다.

진정성은 자신의 내부에서 시작되며 자연스럽게 상대방에게 전달되는데 중점을 둔다. 따라서 상대방은 물질적 이익을 획득한 것은 아니지만 전달자의 긍정적 내면성을 확인할 수 있으며 이를 통해 만족을 경험한다(Taylor 1989). 즉 기업이 고객 자신을 위해 진정한 노력을 하고 있다는 고객인식은 회복에 대한 만족을 높일 수 있다. Hennig-Thurau 등(2006)은 종업원의 진정성에 대한 고객인식은 고객의 만족을 증대시킨다고 제시하였고, Grandey 등(2005)도 고객만족은 종업원의 진정성을 통해서 더 높아질 수 있다고 언급하였다. 이들 연구들이 비록 서비스실패 상황은 아니지만 진정성과 고객만족간의 관계를 확인시켜 주고 있으며 따라서 서비스실패상황에서 기업 혹은 종업원이 보인 진정성은 고객의 회복만족에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 진정성은 외형적이며 시스템적 측면에서의 회복노력이 아니다. 이는 기업 혹은 판매원이 피해를 입은 고객에게 인간적이며 진심에서 우러나오는 회복노력을 제공하고자 하는 것이며, 이에 대한 고객인식은 비록 회복노력이 세련되고 형식적이며 매끄러운 절차가 아니라 하더라도 고객만족을 유발시킬 수 있는 매우 중요한 요소일 것이다.

고객공감 또한 회복만족에 영향을 미칠 수 있다. 공감은 상대방의 관점에서 상대를 이해하고 배려하고자 하는 것으로(Roger 1957), 타인지향적인 배려, 자비, 상냥함의 느낌을 증대시킨다(김상희 2006; Baston, Fultz, and Schoenrade 1987). 이러한 심리적 상태의 변화는 회복결과에 대해 호의적인 평가를 유발시킬 수 있다. 심리적 상태와 평가간의 관계에 관해 Cacioppo and Gardner(1999), Schwarz and Clore(1996)는 개인은 특정 대상에 대한 평가 지침으로 자신의 심리적 반응을 이용하며, 또한 심리적 반응은 주의와 지각, 기억, 주관적 안녕, 태도, 의사결정, 정보처리 등 모든 영역에 영향을 미친다고 제시하였다. 이것은 개인이 심리적 상태를 기반으로 특정대상에 대해 휴리스틱한 정보처리를 하며, 특정 상황에서의 심리적 상태에 따라 특정대상에 대한 평가가 달라지기 때문이다(Menon and Kahn 2002). 서비스회복과정에서 비록 공정하지 않더라도 기업 및 판매원이 그 순간에 보이는 내면적 진실을 통해 서비스실패가 발생할 수밖에 없었던 상황을 고객이 이해하게 된다면 긍정적인 심리적 상태로 변화될 수 있으며, 이는 서비스실패 기업을 공격하기보다 수용해 주는 허용적인 분위기를 조성해 갈등을 완화시키고 호의적인 평가로 이어질 수 있다(Guerney 1977). 따라서 비록 기업 및 판매원에 의해 실패가 유발되었다 하더라도 회복과정에서의 고객공감은 회복만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 진정성은 회복만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 고객공감은 회복만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4.2 회복만족, 고객용서, 그리고 고객 행동간의 관계

진정성 및 공감과 회복만족과의 관계에 관한 의문과 더불어 관심을 가질 수 있는 변수들의 관계는 회복만족, 용서, 그리고 고객행동간의 관계이다. 우선 회복만족이 용서를 유발시킬 수 있을 것인가? 회복만족과 공감 중 어떤 것이 용서에 더 큰 영향을 미칠 것인가? 에 관한 것으로, 회복만족이 공감과 비교시 과연 진정한 고객마음의 변화인 용서를 유발시킬 수 있는 요소인가를 밝힐 수 있을 것이다. 많은 심리학적 연구들은 용서에 이르는 핵심적인 요소로 공감을 제시하고 있다. 또한 용서가 이루어지기 위해서는 피해자의 마음속에 내가 중심이 아니라 상대방이 중심이 되어야 하며 상대방에 대한 이해와 공감이 필수적이라고 지적하고 있다 (McCullough, Worthington, and Rachal 1997). 이는 가해자에 대한 피해자의 이해가 용서를 유발시키는 핵심임을 의미한다. 따라서 고객이 만족했는지라도 이해 없는 만족은 실패기업에 대한 진정한 용서로 이어지지 않을 수 있다. 서비스실패 기업에 대한 고객의 용서는 기업에 대한 고객이해가 필수적이다. 즉 서비스실패 기업을 용서하기 위해서는 고객의 마음속에 나의 만족이 아닌 기업에 대한 이해가 중심이 되어야 한다. 용서를 연구한 학자들은 용서에 이르게 하는 것이 내가 받는 경제적, 비경제적 보상에 따른 만족이 아니라 그렇게 할 수 밖에 없었던 상대방의 입장을 이해하는 것이라고 하였다(Kohlberg 1976; Worthington et al. 2000). 따라서 상대방에 대한 진정한 이해를 바탕으로 한 공감은 단순한 만족보다 용서에 더 큰 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 6: 고객 공감이 용서에 미치는 영향 정도는 회복만족이 용서에 미치는 영향 정도보다 더 클 것이다.

다음으로 회복만족과 용서가 고객행동에 미치는 상대적 영향력의 차이를 고려해 볼 수 있다. 지금까지 서비스회복에 있어 회복만족은 매우 중요한 변수이며 이러한 회복만족을 통해 실패에도 불구하고 긍정적 고객행동을 유발시킬 수 있다고 언급되어 왔다. 서비스기업 관점에서 공정성을 통한 회복만족은 긍정적 고객반응을 얻을 수 있는 매우 중요한 요소로 인식되어 왔지만, 이것은 허위 혹은 유사용서(preudo forgiveness)일뿐 진정한 용서가 이루어졌다고 할 수 없다. 겉으로 보기에는 회복만족을 통해 재방문을 유도했다고 할 수 있으나 이는 진정한 용서가 아니므로 진정한 관계회복이 이루어졌다고 보기 어려우며 조그마한 갈등에도 이전의 상처가 재발될 가능성이 높다. 회복만족은 단기적인 유사용서이며 이는 진정한 용서와 비교시 장기적 관점에서 긍정적 행동을 이끌어 내기가 어렵다. 용서는 개인간의 논쟁을 종식시키고 악의를 줄이고 조화로운 상호작용을 촉진하는 심리적 작용이다 (Brakenhielm 1993). Selman(1980)은 개인이 자신의 손해에 대해 상대방으로부터 손해에 대해 보상을 받았을 경우 단지 손해에 대한 보상을 받았다고 생각할 뿐 상대방에 대해 진정한 용서를 한 것은 아니라고 언급하였다. 따라서 이러한 경우는 교환적 상호작용만이 발생한 것이며 보다 깊은 수준의 의사소통과 이해를 바탕으로 한 관계회복은 아니라는 것이다. 용서는 회복하는 방식의 하나이며 부정적 결과들을 능동적으로 직면하고 자신의 자유로운 결정에 따라 그 결과들을 좋은 방향으로 변화시키는 것과 관련된다. 따라서 보다 깊이 있는

이해를 바탕으로 한 용서와 비교시 회복만족은 고객의 재방문의도에 미치는 상대적 영향력이 낮을 것이다.

또한 기업으로부터 부정적 경험을 한 고객은 자신의 경험을 다른 고객, 친구 등의 사회적 네트워크를 형성하고 있는 구성원들과 공유하기를 원한다. 이것은 사회적 네트워크내에 있는 구성원들과의 대화를 통해 위로를 얻을 수 있고 이를 통해 자신의 상처를 치유할 수 있기 때문이다. 마찬가지로 서비스실패를 경험한 고객 또한 자신의 부정적 경험을 다른 고객 혹은 친구들과 공유함으로써 심적 상처를 치유하고자 하는 경향이 있다(Anderson 1998). Freud(1946)은 누군가에게 거리낌 없이 말함으로써 타인의 지지를 받는 것은 정서적인 긴장을 해소하는 정화(catharsis)과정이라 하였다. 이것은 긴장, 분노 등이 자신의 내부에서 적절하게 완화되지 못했을 경우 이를 해소하기 위하여 외부로 표출시키는 것과 관련된다. 용서관련 연구들은 가해자의 해결노력에 대한 피해자의 단순한 만족은 분노의 완화가기보다는 억제이며 타인과의 공유를 통해 정화시킬 가능성이 높다고 지적하였다. 이는 만족이 갈등의 완화 혹은 해소가 아니라 단순히 만족의 증대이므로 갈등은 여전히 내부에 존재할 가능성이 높기 때문이다. 그러나 용서는 피해로 인한 자신의 부정적 정서를 억제하는 것이 아니라, 이해를 통해 내부적으로 완화시키고 해소시키는 것이므로 삭이지 못한 분노를 외부로 표출할 가능성이 그만큼 낮다(Maltby, Macaskill, and Day 2001). 공정성을 통한 회복만족은 부정적 경험의 완화가 아니라 단지 억제된 것이므로 내적 완화인 용서와 비교시 부정적 구전의도에 미치는 부정적 영향정도가 상대적으로 낮을 가능성이 높을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 7-1: 고객용서가 재방문의도에 미치는 긍정적 영향 정도는 회복만족이 재방문의도에 미치는 긍정적 영향 정도보다 더 클 것이다.

가설 7-2: 고객용서가 부정적 구전의도에 미치는 부정적 영향 정도는 회복만족이 부정적 구전의도에 미치는 부정적 영향 정도보다 더 클 것이다.

III. 연구 설계

3.1 조사대상 및 자료수집 방법

서비스회복과 관련된 많은 선행연구들은 고객의 반응을 측정하기 위해 시나리오 기법을 사용하여 왔다. 그러나 시나리오 기법은 실제 경험이 아닌 가상의 시나리오를 토대로 이루어지므로 실제의 심리적 경험을 충분히 반영하기 어렵다는 문제점을 가진다. 즉 시나리오 기법은 감정 및 심리적 반응을 실제 경험하기 힘들며 또한 실험대상으로 투입되었을 경우 심리적 측면 보다 인지적 측면이 더 활성화 될 가능성이 높다. 이러한 문제점은 많은 선행연구들에서 한계점으로 지적되어 왔다. 그러므로 시나리오 기법은 공정성을 통한 회복만족과 행동의도라는 인지적 과정의 검증에는 유용하지만 현실을 충분히 반영했다고는 보기 힘들다. 실제 상황은 매우 복잡한 메커니즘에 의해 작동되며, 이로 인해 매우 복잡한 감정 및 심리적 반응을 경험할 수 있다. 이러한 경우 단순히 공정하다는 사실과 만족했다는 그 사실을 토대로 고객의 긍정적 행동을 설명하기는 부족하다. 따라서 본 연구는 실제

서비스실패를 경험한 고객들을 대상으로 그러한 상황을 떠올리도록 한 후, 그들의 감정적, 심리적 경험과 차후의 고객행동의도를 파악하고자 한다.

따라서 앞에서 도출된 가설을 검증하기 위하여 각 변수에 대한 문항을 작성하여 실제 고객들의 경험을 토대로 자료를 수집하였다. 본 조사를 위해 선행연구를 검토했으며, 이를 바탕으로 설문지를 작성하였다. 본 연구를 위한 자료수집은 대학생들을 대상으로 이루어졌다. 조사는 주로 월요일과 화요일에 이루어졌으며 이는 주말에 쇼핑할 가능성이 높기 때문이다. 설문은 가장 최근에 서비스실패 후 서비스회복노력을 경험한 학생들을 대상으로 실시되었다. 우선 응답자들에게 해당 상황을 10분정도 회상하고 난후 실패상황을 응답자들로 하여금 간략하게 기록해줄 것을 요청하였다. 이를 통해 서비스실패와 회복상황을 환기시키고자 하였다. 또한 가장 최근이 현재부터 얼마를 경과한 것인지를 표시하도록 하였다. 이는 해당상황이 너무 오래된 경우 정확한 응답을 할 가능성이 낮기 때문이다. 특히 본 연구는 소비자의 심리적 측면에 관한 응답이 많은 부분을 차지함으로 많은 시간이 경과되었을 경우 정확한 응답을 산출하기가 어렵기 때문이다. 조사자는 앞에서 대기하면서 응답자가 응답하는 과정에서 의문시 여기는 항목에 관하여 질문을 하면 이에 대한 답변을 하였다. 264부가 회수되었으며 이중 경험시점이 한 달을 넘긴 응답 42부와 불성실한 응답 14부가 제외되었고 총 208부가 연구를 위해 이용되어졌다. 표본의 주요 인구 통계적인 특징은 남성이 75명으로 36.1%를 차지하고 있으며, 여성이 133명으로 63.9%를 차지하였다. 주별쇼핑 횟수는 1회가 97명으로 46.6%, 2-3회가 92명으로 44.2%, 4회 이상이 14명으로 6.7%를 차지하였으며, 무응답이 5명으로 2.5%를 차지하였다.

3.2 주요 변수의 측정

고객의 지각된 진정성은 회복노력에 대한 고객의 지각된 진정성과 관련되는 것으로 기업 혹은 판매원으로부터 서비스회복을 제공받고 난 후 회복노력에 대한 진정성의 정도를 측정하였다. 이를 위해 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 한다고 느껴졌다”, “내면에서 우러나는 서비스 회복노력을 제공했다”, “서비스회복노력은 인간적인 느낌이 들었다”의 4개 문항이다.

고객공감은 서비스실패가 발생한 상황에 대한 고객의 이해와 관련되는 것으로 서비스회복을 제공받고 난 후 기업 혹은 판매원에 의해 그러한 서비스실패가 발생할 수밖에 없었던 상황에 대한 공감정도를 측정하였다. 이를 위해 Batson 등(1997), Davis(1983)의 연구를 바탕으로 임효진과 김기범(2004)이 작성한 문항을 사용하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적인 문항은 “상대방의 입장에서 생각하려 했다”, “내가 그 상황이었다라면 나도 그렇게 했을 수도 있다고 생각했다”, “인간적인 연민을 느꼈다”, “상대방도 어쩔 수 없는 일이라고 생각했다”, “왜 그랬을까 곰곰이 생각했다”의 5개 문항이다.

고객용서는 서비스회복과정에서 기업 및 판매원의 서비스실패에 대한 부정적인 심리적 상태의 극복 및 완화와 관련되는 것으로서 기업 혹은 판매원으로부터 서비스회복을 제공받고 난 후 기업 혹은 판매원의 서비스실패에 대한 고객의 용서정도

를 측정하였다. 이를 위해 Enright and Gassin (1992), 임효진과 김기범(2004)의 연구에서 언급한 문항을 사용하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적 문항은 “마음이 풀렸다”, “화가 풀렸다”, “그 백화점이 진심으로 잘 되었으면 좋겠다”의 3개 문항이다.

부정적 구전은 서비스실패 기업에 대한 부정적 구전의도와 관련되는 것으로서 서비스회복을 제공받고 난 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. 구체적 문항은 “나는 내 주변에 있는 사람들에게 이 백화점을 가지 말도록 말할 것이다”, “나는 내 주변 사람들에게 이 백화점에 대해 불평할 것이다”의 2개 문항이다.

재방문의도는 서비스실패 기업에 대한 재방문의도와 관련되는 것으로 서비스회복을 제공받고 난 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 백화점을 계속해서 방문할 것이다”, “내가 만약 백화점을 가야 한다면 이 백화점을 선택할 것이다”, “나는 이 백화점을 다시 방문하지 않을 것이다”의 3개 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. 구체적 문항은 “이 백화점은 나의 문제에 대해 만족스러운 해결책을 제공해 주었다.”, “나는 이 백화점

이 제공한 해결책에 만족하지 못했다”, “나는 백화점의 해결에 만족한다”의 3개 문항이다.

IV. 연구기설 검증

4.1 신뢰성 및 타당성 검증

각 연구단위들의 측정항목들에 대한 내적 일관성(internal consistency)의 검정은 Cronbach's α 값으로 하였고 신뢰성을 저해하는 항목은 제거되었다. 이 과정에서 공감 1항목(왜 그랬을까 곰곰이 생각했다)이 제거되어졌다.

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 여섯 가지 변수를 측정했던 문항들이 각각 6개의 요인들로 적절하게 적재됨을 확인할 수 있었다. 또한 이들 6개 요인이 전체 분산의 약 64%를 설명하고 있어 개념타당성이 확보되었다고 판단되었다. 다음은 탐색적 요인분석을 거친 측정항목에 대하여 집중타당성과 판별타당성을 검증하기 위해서 전체 연구단위들의 확인요인분석을 실시하였다. 적합도 지표들은 $\chi^2(df=149)=348.149$, $p=.015$, $GFI=.905$, $AGFI=.897$, $NFI=.901$, $RMR=.051$ 로 나타나 전반적으로 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 구성개념의 신뢰도는 모두 0.7이상의 신뢰수준을 보였고 평균분산 추출값은 모두 0.5이상을 상회하였다. 또한 모든 항목의 모수 추정치의 t값이 2보다 큰 값을 나타내어 측정모델에 대한 수

렴타당도가 있는 것으로 판단되었다. 이러한 결과는 <표 1>과 같다. 판별타당성 검증은 상관관계 행렬을 통해 95% 신뢰구간 상관관계±(2×표준오차)]로 계산하여 그 값이 “1”을 포함하지 않으면 판별타당성이 있는 것으로 판단하는 검증방법을 사용하였다(Anderson and Gerbing 1988). 전체변수를 검증한 결과 “1”을 포함하고 있지 않아 판별타당성이 있는 것으로 판단되었다. 상관관계행렬은 <표 2>와 같다.

4.2 가설의 검증

4.2.1 연구과제 1 검증: 서비스회복의 심리적 과정 변수들간의 관계검증

가설 1, 2, 그리고 3에서 설정된 심리적 과정 변수들간의 관계를 검증하기 위해 구조방정식 모형을 이용하였다. 본 연구에서 설정한 연구 모형의 적합도를 분석한 결과 $\chi^2(df=168)=372.752$, $p=.034$, $GFI=.915$, $AGFI=.904$, $NFI=.906$, $RMR=.047$ 로 나타나 연구모형이 대체로 적합한 것으로 나타났다. χ^2 값과 결부된 유의수준은 .05보다 작으나 GFI , NFI , $AGFI$ 가 기준치인 .9이상이며, RMR 도 .05이하로 나타나 모형이 비교적 적합하며 실증자료에 잘 부합된다고 할 수 있다. 가설검증의 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, H1은 서비스회복노력의 진정성과 고객공감과의 관계에 관한 것으로 서비스회복노력의 진정성(경로계수=.718, $t=9.335$, $p<.01$)이 고객공감에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1은 지지되는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 진정성이 내포된 서비스회복노력이 서비스실패에 대한 고객의 이해와 공감을 얻을

수 있다는 것을 나타내고 있다. 이는 서비스실패에 대한 고객의 이해를 얻기 위해서는 서비스회복 제공시 진정성의 중요성을 제시하는 것이며 또한 진정성 여부에 대한 고객의 인식가능성을 제시하는 것이라 할 수 있다.

둘째, H2는 고객공감과 고객용서와의 관계에 관한 것으로 고객공감(경로계수=.825, $t=10.264$, $p<.01$)은 고객용서에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H2는 지지되는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 서비스회복노력의 진정성을 통한 고객공감은 서비스실패에 대한 고객용서를 이끌어 낼 수 있다는 것을 나타내고 있다.

셋째, H3-1, H3-2는 고객용서와 고객행동에 관한 것으로 분석결과 고객용서는 재방문의도(경로계수=.639, $t=8.277$, $p<.01$)에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 부정적 구전의도(경로계수=-.779, $t=-9.528$, $p<.01$)에 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H3-1과 3-2는 지지되는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 고객용서가 보복행동과 회피행동을 감소시켜 재방문의도를 증가시키고, 부정적 구전의도를 감소시킨다는 것을 나타내고 있다. 이는 서비스 실패시 긍정적 고객행동을 유발시키기 위해서는 고객용서 또한 매우 중요한 요소임을 제시하고 있다. 이러한 결과는 <표 3>과 같다.

4.2.2 연구과제 2 검증: 심리적 과정 변수들과 회복만족간의 관계검증

다음은 가설4, 가설5, 가설6, 그리고 가설7의 검증을 위해 서비스회복의 심리적 과정에 회복만족을 추가하여 심리적 과정 변수들과 회복만족간의 관계를 살펴보고자 한다. 이를 위해 진정성과 회복

〈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 =.718, Construct reliability=.724, AVE ^a =.607)						
1.서비스회복노력은 진정성이 느껴졌다	.786			1.000	-	-
2.진심에서 우러난 서비스회복노력을 한다고 느껴졌다	.751	2.708	14.25	.674	.076	8.87
3.내면에서 우러나는 서비스회복노력을 제공했다	.726			.623	.072	8.65
4.서비스회복노력은 인간적인 느낌이 들었다	.704			.724	.078	9.28
고객공감 (Cronbach's α =.744, Construct reliability=.751, AVE=.639)						
1.상대방의 입장에서 생각하려 했다	.759			1.000	-	-
2.상대방도 어쩔 수 없는 일이라고 생각했다	.653	2.287	12.04	.746	.087	8.57
3.내가 그 상황이었더라면 나도 그렇게 했을수도 있다고 생각했다	.737			.824	.086	9.58
4.인간적인 연민을 느꼈다	.682			.749	.087	8.61
고객용서 (Cronbach's α =.693, Construct reliability=.713, AVE=.594)						
1.마음이 풀렸다	.772			1.000	-	-
2.화가 풀렸다	.757	2.029	10.67	.708	.091	7.78
3.그 백화점이 진심으로 잘 되었으면 좋겠다	.728			.769	.089	8.64
재방문의도 (Cronbach's α =.782, Construct reliability=.798, AVE=.646)						
1.나는 이 백화점을 다시 방문하지 않을 것이다(R)	.752			1.000	-	-
2.나는 미래에 이 백화점을 계속해서 방문할 것이다	.693	1.979	10.42	.678	.081	8.37
3.내가 만약 백화점을 가야 한다면 이 백화점을 선택할 것이다	.703			.806	.076	10.61
회복만족 (Cronbach's α =.794, Construct reliability=.802, AVE=.695)						
1.이 백화점은 나의 문제에 대해 만족스러운 해결책을 제공해 주었다	.709			1.000	-	-
2. 나는 백화점의 해결에 만족했다	.639	1.747	9.19	.749	.079	9.48
3.나는 이 백화점이 제공한 해결책에 만족하지 못했다(R)	.653			.853	.083	10.28
부정적 구전의도 (Cronbach's α =.823, Construct reliability=.825, AVE=.734)						
1.나는 내 주변에 있는 사람들에게 이 백화점을 가지 말도록 말 할 것이다	.749			1.000	-	-
2.나는 내주변 사람들에게 이 백화점에 대해 불평할 것이다	.701	1.367	7.19	.993	.148	6.71

a) Average Variance Extracted

만족, 공감과 회복만족, 회복만족과 용서, 회복만족과 고객행동(재방문의도와 부정적 구전의도)을 잇는 경로들을 추가하였다. 연구 모형의 적합도를 분석한 결과 $\chi^2(df=275)=638.192, p=.005, GFI=.914, AGFI=.904, NFI=.905, RMR=.042$ 로 나타나 연구모형이 적합한 것으로 나타났다.

첫째, H4는 진정성과 회복만족간의 관계에 관한

것으로 진정성(경로계수=.429, $t=5.571, p<.01$) 이 회복만족에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 회복만족이 공정성을 통해서만 이루어지는 것이 아니라 진정성을 통해서도 이루어진다는 것을 제시하고 있다. 즉 공정성이라는 인지적 요소만이 회복만족에 영향을 미치는 것이 아니라 진정성이라는 심리적 요소 또한

〈표 2〉 연구단위들간의 상관관계 행렬(ϕ matrix)

구분	진정성	공감	용서	재방문의도	회복만족	부정적 구전의도
진정성	1					
공감	.63** (0.06)	1				
용서	.32** (0.07)	.69** (0.07)	1			
재방문의도	.29** (0.08)	.31** (0.06)	.62** (0.09)	1		
회복만족	.48** (0.06)	.35** (0.08)	.36** (0.07)	.59** (0.06)	1	
부정적 구전의도	-.32** (0.07)	-.34** (0.07)	-.65** (0.07)	-.57** (0.08)	-.38** (0.06)	1

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

회복만족에 영향을 미친다는 것을 제시하고 있다. 이는 회복과정에서 기업이나 판매원이 보인 진정성 또한 고객만족을 유발시킬 수 있는 매우 중요한 요소임을 지적하고 있다.

둘째, H5는 고객공감과 회복만족간의 관계에 관한 것으로 고객공감(경로계수 = .304, $t = 4.031$, $p < .01$)이 회복만족에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 서비스실패에 대한 고객의 이해가 회복만족을 높일 수 있는 요소임을 나타내는 것으로 회복만족을 얻기 위해서는 서비스실패가 발생할 수밖에 없었던 상황에 대한 고객의 이해가 매우 중요함을 시사하고 있다. 따라서 공정한 회복노력을 통해 회복만족을 얻을 수 있지만 진정한 회복노력을 통한 고객이해의 획득 또한 회복만족을 높일 수 있는 방법임을 제시하고 있다.

셋째, H6은 회복만족과 공감이 용서에 미치는 상대적 영향력의 차이에 관한 것이다. 두 가지 변

수가 용서에 미치는 상대적 영향력의 차이를 비교하기 위해 '회복만족 → 용서' 경로계수와 '공감 → 용서' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 공감이 용서에 미치는 경로계수가 회복만족이 용서에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(공감 → 용서 = .513 vs 회복만족 → 용서 = .152), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2 d(1) = 9.35$, $p < .01$). 따라서 H6은 지지되는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 회복만족보다 고객공감이 용서에 더 큰 영향을 미치는 요소임을 나타내고 있다. 따라서 회복만족은 고객으로 하여금 서비스실패 기업을 용서하게 만드는 결정적인 요소가 아님을 제시하고 있다. 이는 기존의 선행연구들이 회복만족을 통해 고객의 긍정적 행동의도를 유발시킬 수 있다고 제시함에도 불구하고, 진정한 용서가 이루어지기 위해서는 고객 공감이 보다 더 중요하다는 것을 시사하고 있

다. 즉 기업의 회복노력에 대한 고객만족으로 비록 그 순간의 행동의도는 증가했을지라도 용서에 미치는 상대적 영향력이 작으므로 차후에도 긍정적 행동을 할 가능성은 보장받지 못할 수도 있다. 이는 서비스회복에 있어 인지적 회복만족만이 중요한 것이 아니라 고객 공감, 이를 통한 용서 또한 매우 중요함을 밝히고 있다.

넷째, H7-1과 H7-2는 회복만족과 용서가 고객 행동(재방문의도, 부정적 구전의도)에 미치는 상대적 영향력의 차이에 관한 것이다. 우선 회복만족과 용서가 재방문의도에 미치는 상대적 영향의 차이를 비교하기 위해 '회복만족 → 재방문의도' 경로계수와 '용서 → 재방문의도' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 공감이 용서에 미치는 경로계수가 회복만족이 진정성에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크지만(용서 → 재방문의도=.436 vs 회복만족 → 재방문의도=.398), 이들 관계에 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 H7-1은 지지되지 않는 것으로 나타났다. 다음은 회복만족과 용서가 부정적 구전의도에 미치는 상대적 영향력의 차이를 비교하기 위해 '회복만족 → 부정적 구전의도' 경로계수와 '용서 → 부정적 구전의도' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 용서가 부정적 구전의도에 미치는 경로계수가 회복만족이 부정적 구전의도에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(용서 → 부정적 구전의도=-.685 vs 회복만족 → 부정적 구전의도=-.173), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2 d(1)=11.97, p<.01$). 따라서 H7-2는 지지되는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 재방문의도에 있어서는 용서와 회복만족

이 유의적인 차이가 없지만 부정적 구전의도의 감소에 있어서는 용서가 회복만족보다 더 큰 영향을 미친다는 것을 나타내고 있다. 이는 회복만족이 고객의 모든 행동반응을 증대시킬 수 있는 요소가 아님을 제시하는 것으로, 이를 위해 회복만족외의 감정적, 심리적 요소 또한 필요하다는 것을 시사하고 있다. 이러한 결과는 <표 3>에 제시되어 있다.

4.2.3 경쟁모델 제안 및 분석

본 연구는 심리적 과정 변수들과 회복만족과의 관계 검증을 위해 구조방정식 모형분석을 사용하였으며, 이를 통해 수용할 만한 적합도를 얻을 수 있었다. 그러나 본 연구가 탐색적 연구라는 점을 고려할 때 변수들 간의 다양한 영향관계의 가능성을 고려해 볼 필요가 있다. Bollen and Long(1992)은 구조방정식 모형의 경우 제안모형에 대한 분석도 중요하지만 제안모형과 경쟁모형과의 비교 또한 중요하다고 언급하면서 경쟁모형의 존재가능성에 대한 검토의 필요성을 지적하였다. 이는 연구에서 제안한 연구모형이 최선의 모형이 아닐 수 있으며 연구모형과 비교시 적합도가 보다 더 양호한 모형이 존재할 가능성이 있기 때문이다. 따라서 본 연구 또한 경쟁모형을 제시하고자 하며 경쟁모형을 통해 연구모형을 평가하는 경쟁모형전략(competing model strategy) 혹은 대안모형전략(alternative model strategy)을 이용하고자 한다. 본 연구는 경쟁모형으로 진정성과 용서, 진정성과 고객행동, 공감과 고객행동간의 경로를 추가한 모형을 설정하고 이를 연구모형과 비교 평가하고자 한다. 이러한 경로들을 추가한 근거는 다음과 같다.

첫째, 진정성과 용서와의 관계이다. Hennig-Thurau 등(2006)은 종업원의 진정성은 고객의

감정적 반응을 긍정적으로 변화시키는데 매우 중요한 요소임을 지적하였고, Ekman(1992)은 진정성은 상대방으로 하여금 긍정적 감정을 경험하도록 만들며, 비록 부정적 상황에서조차도 부정적인 감정을 긍정적으로 변화시킨다고 제시하였다. 용서는 피해에 대한 부정적 정서를 내부적으로 완화시키고 해소시켜 긍정적 정서로 만드는 것과 관련된다(Maltby, Macaskill, and Day 2001). 이는 진정성이 용서와 밀접한 관련이 있음을 의미한다. 따라서 고객이 서비스실패를 통해 부정적 감정을 경험했음지라도 서비스회복노력에 대한 기업의 진정성은 부정적 감정을 완화 및 해소시켜 서비스실패기업에 대한 고객용서를 유발시킬 것이다.

둘째, 진정성과 고객행동과의 관계이다. Grandey(2003)은 서비스접점에서 서비스제공자의 진정성은 서비스종업원과의 장기적인 관계를 구축하고자 하는 고객의지를 증대시킨다고 제시하였으며, Gremler and Gwinner(2000) 또한 서비스 제공시 진정성에 대한 고객인식은 보다 더 긍정적인 고객행동을 유발시킬 가능성이 높다고 언급하였다. 이러한 연구들이 일반적인 서비스접점에서 진정성과 고객반응과의 관계에 관해 언급하고 있지만, 서비스회복 상황에서도 이러한 진정성은 차후의 고객반응에 긍정적 영향을 미칠 가능성이 높다. 서비스 회복시 기업 혹은 판매원의 회복노력에 대한 고객의 지각된 진정성은 실패에 대한 기업 혹은 판매원의 진정한 뉘우침의 결과라 생각할 가능성이 높고, 이는 기업이 상업적 차원에서의 단순한 서비스회복이 아닌 진정한 반성의 결과라 생각할 가능성이 높다. 따라서 차후 고객의 재방문의도를 높이고 부정적 구전의도를 감소시킬 것이다.

셋째, 공감과 고객행동과의 관계이다. 공감과 관련된 많은 연구들은 공감이 친사회적 행동과 밀접

한 관련이 있음을 제시하였다. Batson, Fultz, and Schoenrade(1987)은 공감이 친사회적 행동이나 도움행동과 관련성이 높고 대인관계에서 공격성을 억제하는 효과를 가진다고 하였다. Barnett 등(1980), Coke, Batson, and McDavis(1978)는 타인을 이해하고 타인의 역할을 취해보는 것은 대인관계에서 서로간의 상호작용을 촉진시킨다고 하였다. 공감은 타인에 대한 긍정적 사고를 촉발시키며 이것은 타인에 대한 자신의 행동변화를 야기시킨다(Barnett et al. 1980). 공유된 느낌은 타인이 경험하는 고통을 감지하고 이것을 마치 자신의 것처럼 경험하는 것으로 이러한 공감은 타인에 대한 도움행동을 증가시킨다(Schroeder et al. 1988). 따라서 서비스회복과정에서 기업 및 판매원의 서비스실패에 대한 고객공감은 고객의 공격성을 억제하고 긍정적 사고를 유발시키며, 서비스실패 기업에 대한 고객행동을 회복전과 비교시 긍정적 방향으로 변화시킬 가능성이 높다. 즉 비록 서비스 실패시 고객이 부정적 행동의도를 형성했다하더라도 회복과정에서의 고객공감은 부정적 구전의도를 감소시키고 재방문의도를 증대시킬 것이다.

이러한 이론적 근거를 고려하여 변수들간의 관계를 설정하고 경로를 추가하여 경쟁모형을 분석한 결과 적합도 지수가 $\chi^2(df=270)=635.702$, $p=.006$, $GFI=.915$, $AGFI=.906$, $NFI=.907$, $RMR=.041$ 로 나타나 경쟁모형이 비교적 적합한 것으로 나타났다. 구체적으로 진정성이 용서(경로계수=.406, $t=5.324$, $p<.01$)와 재방문의도(경로계수=.287, $t=-3.851$, $p<.01$)에 유의적인 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났고 고객 공감이 재방문의도(경로계수=.315, $t=4.209$, $p<.01$)에 유의적인 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 진정성이 고객으로 하여금 긍정적 정서 상태

로의 변화를 가져올 수 있고 긍정적 행동의 변화를 가져올 수 있다는 것을 나타내고 있으며, 서비스실패에 대한 고객 공감 또한 긍정적 행동을 유발시킨다는 것을 나타내고 있다. 그러나 진정성과 고객공감은 부정적 구전의도에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객이 기업의 서비스회복 노력에 대해 진정성을 인식하고 이를 이해했다하더라도 부정적 구전의도는 감소하지 않는다는 것을 의미한다. 이는 서비스 실패시 이에 대한 고객의 부정적인 구전의도를 감소시키기가 매우 어렵다는 것을 나타내는 것으로, 서비스노력에 대한 진정성과 이해가 아닌 고객 용서만이 부정적 구전의도를 감소시킬 수 있는 매우 중요한 요소임을 제시하는 것이라 할 수 있다. 즉 부정적 구전의도의 감소에 있어 용서의 중요성을 강조하고 있다.

그러나 이러한 경쟁모형은 연구모형과의 비교결과 χ^2 값의 차이가 비유의적인 것으로 나타났다 ($\Delta\chi^2=2.49$, d.f.=5). 따라서 간명화 제약에 따라 경로를 추가하지 않았을 때의 연구모형이 더 나은 것으로 판단되었다. 이러한 결과는 <표 3>과 같다. 그러나 본 연구에서 제시한 변수들간의 다양한 관계파악에도 불구하고 심리적 과정의 요소들이 보다 더 의미를 가지기 위해서는 미래 다음과 같은 통합적 관점에서 몇 가지 측면의 보완이 필요하다. 첫째, 진정성이 회복만족에 영향을 미치고는 있지만 이것은 공정성과의 관계에서 상대적 영향력의 비교를 통해 재검토되어야만 한다. 즉 진정성이 회복만족에 미치는 영향과 공정성이 회복만족에 미치는 영향의 비교를 통해 어떠한 요소가 회복만족에 더 큰 영향을 미치는가를 살펴보아야 할 것이다. 그러한 이유는 본 연구의 분석결과 비록 진정성이 회복만족에 영향을 미치는 요소이나 회복만족의 유발에 있어 공정성보다 더 나은 요소인지에 대해서

는 현재의 연구만으로 판단하기 어렵기 때문이다. 만약 미래연구를 통해 진정성이 공정성보다 회복만족에 더 큰 영향을 미칠 수 있는 요소일 경우 이는 지금까지 공정성을 통한 회복만족이라는 관점을 변화시킬 수 있는 매우 중요한 자료가 될 수 있다. 둘째, 본 연구에서 진정성과 고객공감간의 관계를 살펴보았지만 미래 연구에서는 공정성과 고객공감간의 관계를 검토해 볼 필요가 있다. 이 또한 공정성과 고객공감, 진정성과 고객공감의 관계의 비교를 통해 보다 의미 있는 결론을 도출할 수 있을 것이다. 즉 고객공감을 유발시킬 수 있는 더 나은 변수의 파악에 도움을 줄 것이다. 만약 이러한 관계의 검토를 통해 역시 진정성이 공정성보다 고객공감에 미치는 상대적 영향력이 더 크다면 진정성은 고객의 인지적 측면뿐만 아니라 심리적 측면 모두에 영향을 미칠 수 있는 매우 중요한 요소임을 밝힐 수 있을 것이다. 셋째, 미래 연구를 통해 진정성이 공정성 보다 회복만족과 고객공감에 더 큰 영향을 미치는 요소라 하더라도 이 과정에서 실패의 유형이 고려되어야 할 필요가 있다. 즉 결과실패와 과정실패의 상황에서 어떠한 회복전략이 더 나은 전략인가에 대한 검토가 필요할 것이다. 결과실패의 경우 공정성을 통한 회복전략과 진정성을 통한 회복전략 중 어떠한 전략이 더 나은 것인지, 과정실패의 경우 역시 공정성을 통한 회복전략과 진정성을 통한 회복전략 중 어떠한 전략이 더 나은 것인지에 대한 검토가 가능할 것이다. 이는 실패의 유형에 따라 가장 적합한 회복전략을 찾고자 하는 것으로 이의 검토는 기업측면에서 가장 최적의 회복전략을 발견할 수 있는 기회를 제공할 수 있을 것이다.

〈표 3〉 연구가설 분석결과

	가설	제안된 경로	경로계수	t-value	계수비교
I 연구과제 1: 심리적과정 변수들의 관계	H1	진정성 → 고객공감	.718**	9.3335	-
	H2	고객공감 → 용서	.825**	10.264	-
	H3-1	용서 → 재방문의도	.639**	8.277	-
	H3-2	용서 → 부정적 구전의도	-.779**	-9.528	-
II ^{a)} 연구과제 2: 심리적과정 변수들과 회복만족과의 관계	H4	진정성 → 회복만족	.429**	5.571	-
	H5	고객공감 → 회복만족	.304**	4.031	-
	H6	회복만족 → 고객용서	.152*	1.984	$\chi^2 d(1)=9.35$ p<.01
		고객공감 → 고객용서	.513**	6.247	
	H7-1	회복만족 → 재방문의도	.398**	5.254	ns
		용서 → 재방문의도	.436**	5.852	
H7-2	회복만족 → 부정적 구전의도	-.173*	-2.049	$\chi^2 d(1)=11.97$ p<.01	
	용서 → 부정적 구전의도	-.685**	-7.844		
III ^{b)} 경쟁모델		추가된 경로	경로계수	t-value	-
		진정성 → 용서	.406**	5.324	-
		진정성 → 재방문의도	.287**	3.851	-
		고객공감 → 재방문의도	.315**	4.209	-
		진정성 → 부정적 구전의도	-.073	ns	-
		고객공감 → 부정적 구전의도	-.060	ns	-

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

a) 모델 I에 회복만족을 넣어 진정성과 회복만족, 공감과 회복만족, 회복만족과 용서, 회복만족과 고객행동(재방문의도와 부정적 구전의도)을 잇는 경로들을 추가

b) 모델 II에 진정성과 용서, 진정성과 고객행동, 고객공감과 고객행동을 잇는 경로들을 추가

V. 요약 및 결론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

5.1.1 연구결과의 요약 및 토의

본 연구는 서비스회복의 심리적 과정에 관한 것으로 연구결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 서비스회복노력의 진정성이 고객공감에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 서비스회복상황에서 진정성이 내포된 회복노력의 중요성을 제시하는 것으로 서비스실패에 대한 고객이해를 얻기 위해서는 진심어린 서비스회복노력을 제공해야 할 것이다. 비록 서비스실패를 경험한 고객에게 서비스회복을 제공한다하더라도 진정성이 없을 경우 고객이 이를 인식할 가능성이 높고 이는 서비스실패에 대한 고객의 이해를 얻어내기가 힘들 것이다.

본 연구는 서비스회복노력 제공시점에서 고객은 서비스회복노력의 진정성을 파악할 수 있다는 사실을 제시하고 있으며 또한 표준화된 기계적인 서비스회복노력이 아닌 진정성이 담긴 회복노력이 고객의 마음을 움직일 수 있다는 것을 밝히고 있다.

둘째, 서비스실패에 대한 고객공감은 고객용서에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 서비스회복노력의 진정성을 인식한 고객은 서비스실패에 대한 공감과 이해가 증진되고 용서로 이어지는 것으로 나타났다. 용서는 부정적 감정의 단순한 억제가 아니라 상대방에 대해 느꼈던 부정적 감정이 완화되거나 긍정적으로 변화되는 것이므로 이는 긍정적 행동의 유발에 매우 중요하다(Bergin 1988). 상대방으로부터 경험한 마음의 상처나 갈등 등의 부정적 심리적 상태가 긍정적인 것으로 변화되기는 쉽지 않다. 그러나 상대방이 처한 상황과 입장에 대한 공감을 통해 용서가 이루어진다면 비록 갈등 상황이라 하더라도 긍정적 상태로 변화될 수 있다. 본 연구는 이러한 결과를 통해 서비스회복상황에서 고객공감의 중요성을 제시하고 있으며 고객공감은 고객의 부정적 감정 혹은 심리를 치유하여 긍정적 상태로 나아갈 수 있는 매우 중요한 요소임을 지적하고 있다.

셋째, 고객용서가 재방문의도와 부정적 구전의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 용서는 부정적 감정을 완화시킬 뿐만 아니라 회피 혹은 보복 동기를 감소시켜 행동의 방향을 긍정적으로 변화시킬 수 있다. 서비스실패에 대한 고객용서는 실패의 경험했음에도 불구하고 재방문의도를 높이고 부정적 구전의도를 감소시키는 매우 중요한 요소임을 본 연구는 제시하고 있다. 즉 고객의 긍정적 고객행동을 이끄는 핵심적인 요소는 부정적 상태의 일시적 억제가 아닌 근본적 완화임을 제시하고 있다. 이는

서비스실패에도 불구하고 장기적 관점에서 고객의 긍정적인 행동을 유발시키기 위해서는 진정한 고객용서를 얻을 수 있는 서비스회복노력이 무엇보다 중요함을 나타내고 있다.

넷째, 진정성과 고객공감이 회복만족에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구들에서 주장하고 있는 것처럼 회복만족이 고객의 인지적 측면인 공정성을 통해서만 얻을 수 있는 것이 아니라 심리적 측면인 진정성과 공감을 통해서도 얻을 수 있다는 것을 제시하고 있다.

다섯째, 회복만족과 고객공감이 용서에 미치는 상대적 영향력을 검토한 결과 고객공감이 회복만족보다 용서에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 비록 서비스회복노력을 통해 회복만족을 얻는다 하더라도 고객공감과 비교시 더 많은 고객용서를 얻기 어렵다는 것을 나타내고 있다. 회복만족은 고객의 관점에서 고객의 이익과 연계된 것이지만 공감은 상대방의 입장에서 상황을 해석하고 그것을 포용하려는 것이므로 나의 이익만이 아니라 상대방에 대한 이해가 바탕이 된다. 따라서 용서에 있어 무엇보다 중요한 것은 나의 이익에만 근거한 회복만족이 아니라 상대방의 입장에서 상황을 바라보는 공감이다. 본 연구는 선행연구에서 언급하고 있는 회복만족은 고객공감보다 더 큰 용서를 얻을 수 없다는 것과 용서를 위해서는 고객공감이 매우 중요하다는 사실을 제시하고 있다.

여섯째, 회복만족과 고객용서가 고객행동에 미치는 상대적 영향력을 검토한 결과 재방문의도에 미치는 영향에 있어 회복만족과 고객용서가 유의한 차이가 없었으며 부정적 구전의도에는 고객용서가 회복만족보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 재방문의도 또한 비록 유의적인 차이는 없었지만 고객용서가 회복만족보다 절대값이 더 크

게 나타나고 있다. 이는 장기적 측면에서 고객의 긍정적 행동을 유발하기 위해서는 회복만족도 중요하지만 고객용서 또한 매우 중요함을 나타내고 있다. 특히 부정적 구전의도에 있어 고객용서가 매우 중요한 요소인 것으로 나타났다. 재방문의도는 고객 그 개인적 차원이지만 부정적 구전의도는 개인적 차원이 아닌 집단적 차원이다. 즉 재방문할 것인가 말 것인가는 개인적 문제지만 부정적 구전 의도는 개인적 문제가 아니라 그 개인을 둘러싸고 있는 사회적 네트워크 내부 혹은 외부로의 확산과 관련된다. 따라서 회복만족도 중요하지만 이와 더불어 용서를 유발시킬 수 있는 서비스회복노력을 통해 부정적 구전의도를 보다 더 감소시킬 수 있는 전략적 방안이 무엇보다 필요할 것이다. 이러한 결과는 기업으로 하여금 공정성을 통한 회복만족뿐만 아니라 진정성을 통한 용서 또한 매우 중요하며 이에 대한 고려가 차후 필요하다는 것을 인식시키고 있다.

5.1.2 연구의 시사점

본 연구결과는 이론적 관점에서 그리고 실무적 관점에서 다음과 같은 다양한 시사점을 제시하고 있다. 우선 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기존의 선행연구들이 회복노력에 대한 고객반응을 주로 인지적 판단에 근거하여 설명하였다면 본 연구는 이러한 인지적 판단 외에 심리적 과정에 중점을 둬으로써 서비스회복과정에 대한 또 다른 시각을 제시하고 있다. 즉 고객의 서비스회복 과정에 있어 인지적 과정이 아닌 심리적 과정을 살펴봄으로써 인지적 판단에 근거한 회복과정만이 중요한 것이 아니라 용서의 심리적 과정 또한 매우 중요함을 제시하고 있다. 또한 심리적 과정인 진정

성 및 공감과 인지적 과정인 회복만족의 관련성을 살펴봄으로써 공정성만이 회복만족에 영향을 미치는 유일한 요소가 아니라 심리적, 감정적인 요인인 진정성과 고객공감 또한 회복만족에 영향을 미치는 매우 중요한 요소임을 제시하고 있다. 이러한 발견은 회복만족을 위해 필요한 것이 고객의 공정성 지각뿐만 아니라 서비스회복노력의 진정성과 고객공감임을 나타내는 것으로, 이는 서비스회복 과정이 공정성과 회복만족이라는 단순한 관계가 아니라 보다 더 다양한 메커니즘으로 설명가능하다는 것을 제시하고 있다. 따라서 차후 서비스실패 및 회복관련 연구에 있어 보다 더 새롭고 다양한 관점에서의 연구의 필요성을 제시하고 있다. 둘째, 본 연구는 서비스회복노력에 진정성(authenticity)의 개념을 도입하여 고객의 지각된 진정성의 중요성을 제시하고 있다. 기존의 서비스회복 관련 연구들은 서비스회복 노력의 진정성에 대한 고려가 부족하였으며 이에 대한 깊이 있는 연구가 부족하였다. 많은 서비스 기업들은 고객만족에서 한 단계 더 나아가 고객감동을 주장하고 있지만 고객감동의 핵심이 될 수 있는 진정성에 관해서는 간과하였다. 즉 사과와 말, 물리적 보상 등은 고객만족을 얻을 수는 있겠지만 그것보다 한 단계 더 높은 고객반응을 얻기는 부족하다. 고객만족을 위해 오늘날 모든 서비스기업이 노력하고 있는 이 시점에서 이것을 뛰어넘는 무엇인가를 제공하는 것은 서비스기업의 경쟁력 차원에서 보다 더 중요할 것이다. 본 연구는 서비스회복노력의 진정성이 고객공감을 유발시키고 용서에 이르게 한다는 것을 제시함으로써 한 차원 더 높은 고객반응을 위해 진정성의 중요성을 제시하고 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 고객에게 얼마나 공정한 서비스회복을 제공하는가 보다 얼마나 진정성이 담은 서비스회복을 제공하는가가 보다 더 중

요하다는 것을 제시하고 있으며 차후 서비스회복연구에 있어 중요하게 다루어야 할 연구주제를 제시하고 있다. 셋째, 본 연구는 서비스회복과 관련된 고객의 반응을 가상의 시나리오가 아닌 실제의 경험을 토대로 측정하였다. 서비스회복과 관련된 많은 선행연구들이 시나리오를 토대로 고객의 반응을 측정하여 왔다. 그러나 이러한 시나리오 기법은 실제 경험이 아니므로 현장의 심리적 경험이 충분히 반영될 가능성이 낮다. 본 연구는 이러한 선행연구들의 한계점을 극복하기 위해 서비스실패를 경험하고 회복하는 과정을 직접 경험한 고객들을 대상으로 심리적, 행동적 반응을 측정하였다. 따라서 본 연구는 실제 고객인식을 측정하였다는 점에서 진정성에 대한 고객의 인식가능성, 이를 통한 공감, 용서, 그리고 행동의도와 같은 심리적, 행동적 반응을 보다 더 현실감 있게 논할 수 있는 계기를 제공하고 있다.

이러한 이론적 시사점과 더불어 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 서비스회복과정에서 진정성에 대한 고객의 인식가능성에 대한 파악은 기업으로 하여금 진정성이 내포된 서비스회복노력의 중요성을 제고시키고 있다. 오늘날 경쟁위의 한 요소로서 서비스의 차별화를 강조하고 있으며 이를 위해 기업들은 독특하고 차별화된 다양한 서비스를 제공하기 위해서 노력하고 있다. 그러나 기업들은 서비스를 제공받는 고객이 다양한 서비스뿐만이 아니라 진정성이 배어있는 서비스를 원한다는 사실을 간과하고 있으며 고객이 이를 인식할 수 있다는 것을 간과하고 있다. 따라서 본 연구는 기계적, 형식적, 의례적인 서비스회복노력이 아니라 진정성이 내포된 서비스회복노력이 무엇보다 중요하다는 사실을 제공하고 있다. 이는 서비스회복노력의 유형과 절차에만 관심을 두

는 기업에게 서비스회복의 진정성에 대한 관심을 제고시키는 계기를 마련하고 있으며 이성적인 차가운 서비스회복이 아닌 감성적인 따뜻한 서비스회복을 제공해야 한다는 시사점을 제공하고 있다. 둘째, 본 연구는 공정성 연구에서 중요한 변수인 회복만족과 진정성 연구에서 중요한 변수인 고객공감 및 용서를 관련지어 살펴봄으로써 어떤 과정이 보다 더 긍정적인 고객행동을 유발시킬 수 있는가를 살펴보았다. 따라서 본 연구는 기업에게 회복만족에도 불구하고 왜 차후 매장을 방문하지 않으며 또한 부정적 구전행위를 하는지에 대한 해답을 제시하고 있으며 서비스실패에도 불구하고 재방문의도를 증대시키고 부정적 구전의도를 감소시킬 수 있는 보다 중요한 요소를 제시하고 있다. 셋째, 본 연구는 서비스회복을 위한 종업원 교육 및 선발에 관한 시사점을 제공하고 있다. Zechmeister 등 (2004)이 단순한 사과의 말이 상대방을 이해나 용서를 얻을 수 있는 것이 아니라고 제시하였듯이 서비스 실패시 단순한 사과의 말이 아닌 진정성을 담은 사과의 말이 중요하며 이는 단순한 행동적 측면의 서비스회복노력이 아니라 진정성을 담은 서비스회복노력이 보다 더 중요하다는 것을 시사하고 있다. 따라서 서비스회복을 위한 종업원 교육에 있어 서비스유형별 서비스회복방안이나 대처행동만을 강조할 것이 아니라 진정성을 담은 서비스회복을 제공할 수 있는 교육이나 훈련이 필요하다는 것을 제시하고 있다. 이를 위해서는 단순히 고객 중심적 행동을 해야 한다는 주입식 교육훈련이 아니라 고객의 역할을 취하게 하고 이 과정에서 고객을 진심으로 이해할 수 있는 기회를 제공하는 것이 필요할 것이다. 또한 종업원 선발에 있어 진정성을 담은 서비스를 제공할 수 있는 특성을 가진 종업원 선발이 필요할 것이다. 서비스기업들은 서비스종업원의

중요성을 인식하고 있지만 그 인식만큼 선발에 있어 많은 비용과 노력을 투입하지 않는 경향이 있다. 서비스실패상황에서 고객을 감동시킬 수 있는 서비스회복을 제공하기 위해서는 고객이 인식할 수 있도록 진정성을 전달할 수 있는 서비스제공자가 필요하다. 훌륭한 종업원은 외면이 화려하고 형식적이고 의례적인 친절함을 보이는 종업원이 아니라 고객의 마음을 이해하고 고객의 문제를 나의 문제처럼 인지하면서 이를 통해 고객에게 진정성을 잘 전달할 수 있는 종업원일 것이다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 서비스회복의 심리적 과정에 관한 다양한 시사점을 제공해 주고 있지만 다음과 같은 한계점 및 향후 연구의 필요성을 가지고 있다. 첫째, 자료의 수집에 있어 주로 대학생들을 대상으로 이루어졌기 때문에 본 연구의 연구결과를 모든 고객들에게 일반화하는데 그 한계가 있다. 따라서 차후 다양한 연령층의 고객을 대상으로 이러한 현상에 대한 보다 구체적인 검토가 필요할 것이다. 둘째, 본 연구는 진정성, 공감, 용서에 대한 측정도구를 비록 선행연구에서 언급한 항목들을 사용하고 있지만 차후 연구에서는 이들 측정도구들을 정교화 할 필요가 있다. 진정성, 공감, 용서 등은 모두 마케팅적 접근이 미흡한 연구들이며 이로 인해 마케팅 상황에 적합한 측정도구가 부족한 상황이다. 따라서 차후 연구에서는 마케팅상황에서 이들을 보다 정확하게 측정할 수 있는 측정도구의 개발이 이루어져야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 서비스회복에 있어 고객의 용서과정의 중요성을 강조하고 있지만 앞서 언급하였듯이 이에 대한 마케팅적 접근이 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서 용서과정에 관

한 마케팅적 접근을 시도하고는 있지만 이에 대한 깊이 있는 고찰은 부족하다. 차후 연구에서는 용서 과정에 관한 보다 더 깊이 있는 심리학적 접근이 필요할 것이다. 넷째, 본 연구는 진정성, 공감, 용서라는 심리적 프로세스에 초점을 맞추고 있다. 그러나 향후 연구에서는 공정성과 진정성의 상호작용을 검토해볼 필요가 있다. 즉 공정성에 대한 인식과 더불어 진정성에 대한 인식이 추가될 때 고객으로 하여금 어떠한 반응을 유발시킬 수 있는지에 대한 검토가 또한 필요할 것이다. 다섯째, 본 연구는 진정성을 통한 용서의 과정을 제시하고 있지만 이러한 용서의 정도는 고객 특성에 따라 차이가 있을 것이다. 즉 고객의 인구통계적 특성 혹은 고객의 성향 등에 따라 달라질 것이다. 예를 들어 여성이 남성보다 용서지향적일 수 있으며 그리고 연령이 많을수록 더 용서지향적일 수 있다. 따라서 차후 이러한 고객특성을 고려하여 용서과정을 살펴본다면 실무적 관점에서 보다 더 세부적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김상희(2006), "판매원의 인지적, 정서적 공감이 감정부조화와 친소비자행동에 미치는 영향," **마케팅연구**, 21(2), 115-147.
- 김상희(2009), "판매원의 서비스는 꾸며진 것인가? 진정한 것인가?: 판매원의 감정노동에 관한 고객의 지각된 진정성(authenticity)이 서비스품질평가에 미치는 영향," **마케팅연구**, 24(3), 1-33.
- 임호진과 김기범(2004), "용서의 심리학: 여성들이 남성보다 더 관용적인가," **한국심리학회 연차학술발표논문집**, 317-318.

- 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, Eugene W.(1998), "Customer Satisfaction and Word-of-Mouth," *Journal of Services Research*, 1(1), 5-17.
- 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.
- Andreassen, Tor Wallin(2000), "Antecedents to Satisfaction with Service Recovery," *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156-175.
- Arnold, Magda B.(1960), *Emotion and Personality*, New York: Columbia University Press.
- 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.
- Barnett, Mark A., Laura M. King, Jeffrey A. Howard, and Geri A. Dino(1980), "Empathy in Young Children: Relations to Parents' Empathy, Affection, and Emphasis on the Feelings of Others," *Developmental Psychology*, 16(3), 243-244.
- Batson, C. Daniel, Jim Fultz, and Patricia A. Schoenrade(1987), "Distress and Empathy: Two Qualitatively Distinct Vicarious Emotions with Different Motivational Consequences," *Journal of Personality*, 55(1), 19-39.
- Batson, C. Daniel, Karen Sager, Eric Garst, Misook Kang, Kostia Rubchinsky, and Karen Dawson(1997), "Is Empathy-Induced Helping Due to Self-Other Merging?," *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 495-509.
- Bejou, David and Adrian Palmer(1998), "Service Failure and Loyalty: An Exploratory Study of Airline Customers," *Journal of Services Marketing*, 12(1), 7-22.
- Bell, Chip R. and Ron E. Zemke(1987), "Service Breakdown: The Road to Recovery," *Management Review*, 76(10), 32-35.
- Bergin, Allen E.(1988), "Three Contributions of Spiritual Perspective to Counseling, Psychotherapy, and Behavioral Change," *Counseling and Values*, 33(1), 21-31.
- 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.
- Bollen, Kenneth and J. Scott Long(1992), "Test for Structural Equation Models: Introduction," *Sociological Methods and Research*, 21(November), 123-131.
- Borke, Helene(1971), "Interpersonal Perception of Young Children: Egocentrism or Empathy?," *Developmental Psychology*, 5(2), 263-269.
- Bown, David E. and Edward E. Lawler III(1995),

- "Empowering Service Employees," *Sloan Management Review*, 36(4), 73-84.
- 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.
- Brakenhielm, C. R.(1993), *Forgiveness*, Minneapolis: Fortress Press.
- Bylund, Carma L. and Gregory Makoul(2005), "Examining Empathy in Medical Encounter: An Observational Study Using the Empathic Communication Coding System," *Health Communication*, 18(2), 123-140.
- Cacioppo, John T. and Wendi L. Gardner(1999), "Emotion," *Annual Review of Psychology*, 50(1), 191-214.
- Chan A., S. T. Hannah, and William L. Gardner (2005), "Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impact, Authentic Leadership Theory and Practice: Origin, Effects, and Development," in *Monograph in Leadership and Management*, William L. Gardner, Bruce J. Avolio, and Fred O. Walumbwa(eds.), San Diego: Elsevier Inc., 3, 3-41.
- Coke, Jay S., C. Daniel Batson, and Katherine McDavis(1978), "Empathic Mediation of Helping: A Two-Stage Model," *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(7), 752-766.
- 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.
- Davis, Mark H.(1983), "Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for a Multidimensional Approach," *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-136.
- Davis, Mark H., Kyle V. Mitchell, Jennifer A. Hall, Jennifer Lothert, Tyra Snapp, and Marnee Meyer(1999), "Empathy, Expectation, and Situational Preferences: Personality Influences on The Decision to Participate in Volunteer Helping Behavior," *Journal of Personality*, 67(3), 469-503.
- DiBlasio, Frederick A.(1992), "Forgiveness in Psychotherapy: A Comparison of Younger and Older Therapists," *Journal of Psychology and Christianity*, 11(2), 181-187.
- DiBlasio, Frederick A. and Judith Harris Proctor (1993), "Therapists and the Clinical Use of Forgiveness," *The American Journal of Family Therapy*, 21(2), 175-184.
- Dossey Barbara Montgomery, Lynn Keegan, and Cathie. E. Guzzetta(2005), *Holistic Nursing: a Handbook for Practice 4th(ed.)*, Jones and Bartlett.
- Eisenberg, Nancy, and Paul A. Miller(1987), "The Relation of Empathy to Prosocial and Related Behaviors," *Psychological Bulletin*, 101(1), 91-119.
- 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. 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 Forgiver," *Journal of Adolescence*, 12(1), 95-110.
- Erickson, Rebecca J.(1995), "The Importance of Authenticity for Self and Society," *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144.
- Estelami, Hooman(2000), "Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes," *Journal of Service Research*, 2(3), 285-300.
- Feshbach, Norma D.(1982), "Sex Differences in Empathy and Social Behavior in Children," in *The Development of Prosocial Behavior*, Nancy Eisenberg(eds.), NewYork: Academic Press.
- Fornell, Claes and Birger Wernerfelt(1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," *Journal of Marketing Research*, 24(November), 337-346.
- Freud, Sigmund(1946), *The ego and Mechanism of Defense*, International University Press.
- 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.(2003), "When The Show Must Go On': Surface and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery," *Academy of Management Journal*, 46(February), 86-96.
- 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.
- Greenbaum, Michael(2000), "Emotional Intelligence takes Customer Loyalty to a Higher Level," *Boardwatch Magazine*, 14(7), 120-121.
- Gremler, Dwayne D. and Kevin P. Gwinner(2000), "Customer-Employee Rapport in Service Relationships," *Journal of Service Research*, 3(August), 82-104.
- Grinder, Robert E.(1961), "New Technique for Research in Children's Temptation Behavior," *Child Development*, 32(4), 679-688.
- Grönroos, Christian(1988), "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality," *Review of Business*, 9(Winter), 10-13.
- Guerney, Bernard G.(1977), *Relationship enhancement: Skill training programs for therapy, problem prevention, and enrichment*, San Francisco: Jossey Bass.
- Hackney, Harold(1978), "The Evolution of Empathy," *Personnel and Guidance Journal*, 57(1), 35-38.
- Hargrave, Terry D. and James N. Sells(1997), "The Development of a Forgiveness Scale," *Journal of Marital and Family Therapy*,

- 23(1), 41-62.
- 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.
- Harter, Susan(2002), "Authenticity," in *Handbook of Positive Psychology*, C. R. Snyder and Shane J. Lopez(eds.), Oxford, UK: Oxford University Press, 382-394.
- Heide, Jan B. and George John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?," *Journal of Marketing*, 56(April), 32-44.
- Heider, Fritz(1958), *The Psychology of Interpersonal Relation*, New York: Wiley.
- 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(July), 58-73.
- 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. Kelly, and Beth C. Chung(2003), "A CIT Investigation of Servicescape Failures and Associated Recovery Strategies," *Journal of Services Marketing*, 17(4), 322-340.
- Hoffman, K. Douglas, Scott W. Kelley, and Holly Rotalsky(1995), "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
- Hoffman, Martin L.(1982), "Development of Prosocial Motivation: Empathy and Guilt," in *The Development of Prosocial Behavior*, Nancy Eisenberg(eds.), New York: Academic Press.
- Homans, George Caspar(1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- 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.
- 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.
- Kohut, Heinz(1984), *How does analysis cure?*, Chicago University of Chicago Press.
- Konstam, Varda, William Holmes, and Bethany Levine(2003), "Empathy, Selfism, and Coping as Elements of the Psychology of Forgiveness: A Preliminary Study," *Counseling and Values*, 47(3), 172-183.
- Lazarus, Richard S.(1982), "Thoughts on the Relations Between Emotion and Cognition," *American Psychologist*, 37(9), 1019-1024.
- 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 Rela-

- tionship 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.
- McCracken, Grant(1989), "Who is the Celebrity Endorse? Cultural Foundations of the Endorsement Process," *Journal of Consumer Research*, 16(December), 310-321.
- 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 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.
- Menon, Satya and Barbara Kahn(2002), "Cross-Category Effects of induced Arousal and Pleasure on the Internet Shopping Experience," *Journal of Retailing*, 78(1), 31-40.
- Palmer, Adrian, Rosalind Beggs, and Caroline Keown-McMullan(2000), "Equity and Repurchase Intention Following Service Failure," *Journal of Services Marketing*, 14(6), 513-528.
- Preston, Stephanie D. and Frans B. M. de Waal (2002), "Empathy: Its Ultimate and Proximate Bases," *Behavioral and Brain Sciences*, 25(1), 1-18.
- Price, Linda L., Eric J. Arnould, and Patrick Tierney(1995), "Going to Extremes: Marketing Service Encounters and Assessing Provider Performance," *Journal of Marketing*, 59(April), 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.
- Roger, Carl R.(1957), "Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change," *Journal of Consulting Psychology*, 21(1), 95-103.
- Roger, Carl R.(1961), *On Becoming a Person*, Boston: Houghton Mifflin.
- 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.
- Schroeder, David A., John F. Dovidio, Mark E. Sibicky, Linda L. Matthews, and Judith L. Allen(1988), "Empathic Concern and Helping Behavior: Egoism or Altruism?," *Journal of Experimental Social Psychology*, 24(4), 333-353.

- Schwarz, Norbert and Gerald L. Clore(1996), "Feeling and Phenomenal Experiences," in *Social Psychology, Handbook of basic principles*, E. Tory Higgins and Arie W. Kruglanski(eds.), New York: The Guilford Press, 433-465.
- Schweikhart, Sharon B., Stephen Strasser, and Melissa R. Kennedy(1993), "Service Recovery in Health Services Organizations," *Hospital and Health Services Administration*, 38 (Spring), 3-21.
- 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.
- 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(August), 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, S. and D. Liberman(1981), "Moral Development and the Forgiveness of Sin," *Journal of Psychology and Theology*, 9(2), 159-163.
- Spiro, Howard(1992), "What is Empathy and Can It Be Taught?," *Annals of Internal Medicine*, 116(10), 843-846.
- Takaku, Seiji(2001), "The Effects of Apology and Perspective Taking on Interpersonal Forgiveness: A Dissonance-Attribution Model of Interpersonal Forgiveness," *Journal of Social Psychology*, 141(4), 494-508.
- 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(April), 60-76.
- Taylor Charles(1989), *Sources of the Self*, Cambridge: Harvard University Press.
- Taylor Charles(1995), *Philosophical Arguments*, Cambridge: Harvard University Press.
- Taylor, Shirley(1994), "Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluation of Service," *Journal of Marketing*, 58 (April), 56-69.
- 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, Victor Akexabder(1976), *Bureaucracy*

- and the Modern World*, General Learning Press. Morristown, NJ.
- 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.
- Walster, Elaine H., G. W. Walster, and Ellen Berscheid(1978), *Equity: Theory and Research*, Allan and Beacon Inc., Boston, Massachusetts.
- Weun, Seungoog, Sharon E. Beatty, and Michael A. Jones(2004), "The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships," *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.
- Worthington, Everett L. Jr., Taro A. Kuru, Wanda Collins, Jack W. Berry, Jennifer S. Ripley, and Sasha N. Baler(2000), "Forgiving Usually Takes Time: A Lesson Learned by Studying Interventions to Promote Forgiveness," *Journal of Psychology and Theology*, 28(1), 3-20.
- 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.
- Zemke, Ron and Chip Bell(1990) "Service Recovery: Doing it Right the Second Time," *Training*, 27(6), 42-48.

Did Customer Truly Forgive Service Failure Company?: Authenticity of Company Recovery Efforts and the Forgiveness Process of Customer

Sang Hee Kim*

Abstract

This study attempts to present a process of customers' forgiveness through authenticity, not that of recovery through equity, in case of service failure. Prior researches on service recovery have discussed relations between equity, recovery satisfaction, and positive customer behavior, emphasizing that customers' recognition of equity in the efforts of recovery was important most of all to recover from service failure. However, psychologists suggested that authentic recovery efforts and the process of recognizing, understanding, and forgiving this by the other, not fair one-to-one interaction, were important most of all to recover personal relationship when material and psychological damage was experienced in the relationship. Perception of equity in the process of service recovery concerns whether service efforts are partial or fair, which is different from customers' understanding and forgiveness of situations where failure occurs. Even if one experienced recovery satisfaction through recognition of equity and formed positive behavior intention, true relationship recovery can hardly be obtained and positive customer behavior can possibly fail to be induced constantly from a long-term perspective. Therefore, this study tries to examine the process of customers' service recovery in the psychological aspect, not in the cognitive one, and to present the process of customers' forgiveness in such a psychological aspect. Forgiveness brings transformation into cognitive and behavioral systems, consequently changing negative thinking, emotion, and behavior into positive ones. This is because forgiveness, which is movement of the mind, not that of reasons, affects favorable relationships with the other from a long-term perspective as well as reducing revenge behavior against the other.

* Assistant Professor of Marketing, College of Business Administration, Chonnam National University.

The purpose of this study is first to see how recovery efforts following service failure affect customer empathy. For this purpose, I try to introduce the notion of authenticity to suggest that it is an important element to arouse customer empathy. Second, I try to see how customer empathy following service recovery efforts affects forgiveness. If customers can empathize with service companies' failure through the companies' recovery efforts, I try to see if such empathy can lead to customer forgiveness of failure. In doing so, I try to present the process of customers' forgiveness of failure. Third, I try to see how customer forgiveness affects revenge behavior, such as negative word-of-mouth, and avoidance behavior, such as revisit intention. Forgiveness reduces revenge and avoidance behavior against the other. So I try to see if customers' forgiveness of company failure can reduce their negative behavior. Fourth, I try to determine relevance between recovery satisfaction of the cognitive process, customer empathy of the psychological process, and forgiveness and to examine differences in relative influences on customer behavior. In doing so, I try to present the optimum strategy to induce positive customer behavior despite service failure.

The results showed that authenticity for service recovery efforts affected customer empathy with service failure, which then affected forgiveness. Customer forgiveness reduced revenge and avoidance behavior, increased revisit intention, and reduced negative word-of-mouth intention. As for relations between recovery satisfaction, empathy, and forgiveness, empathy exerted higher relative influences on forgiveness than recovery satisfaction; as for relative influences of recovery satisfaction and forgiveness on customer behavior, forgiveness exerted higher relative influences on negative word-of-mouth than recovery satisfaction. Therefore, forgiveness was found to be a factor to reduce negative word-of-mouth intention more than recovery satisfaction.

The results demonstrate that customer understanding and forgiveness through authenticity is an important factor to consider in service recovery, in addition to recovery satisfaction through equity. In other words, what is important in service recovery is not how fair recovery efforts are but how authentic the effort are, which can induce customer empathy and lead to customer forgiveness of company failure. This indicates that future researches on service recovery need to make scientific and practical considerations of the process of forgiveness through authenticity, not through equity.

Key words: service failure, service recovery, recovery satisfaction, authenticity, empathy, forgiveness, revenge intention, avoidance intention.