

Development and Validation of a Scale to Measure Service Recovery Transparency: Focused on the Financial Industry

서비스 회복 투명성 측정을 위한 척도 개발 및 타당화: 금융산업을 중심으로

Jinyong Choi(First Author)

Institute for Business Research, Sogang University
(jychoi@sogang.ac.kr)

Sangyoo Kim(Corresponding Author)

Sogang Business School, Sogang University
(sykim1111@sogang.ac.kr)

.....

The purpose of this study is to conceptualize the recovery transparency in the financial industry and develop a scale for measuring the financial company's recovery efforts within the context of financial service failure. We newly constructed the concept of service recovery effort by adding recovery transparency to justice and authenticity mainly used in previous studies. And then we developed a two-dimensional measure of recovery transparency composed of visibility and traceability based on the literature review and the review of professional groups. We conducted an experimental study based on analyzing data from 293 respondents of a questionnaire and provided them with one of the 16 service failure and recovery scenarios in the context of a financial mis-selling. As a result of factor analyses such as exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA), a multi-item scale involving four factors (visibility, traceability, authenticity, and justice) is developed. The recovery transparency proposed in this study will be useful for future research on service recovery in various service fields as well as in the financial service.

Key Words: Financial service failure, Scale development, Recovery transparency, Visibility, Traceability

.....

I. 서론

2021년 3월 금융소비자 보호에 관한 법률이 시행
될 예정이다(BusinessPost, 2020). 2015년부터

2019년까지 총 141회에 걸쳐 크고 작은 금융사고가
발생했고(ITChosun, 2019) 최근 라임자산운용 환
매중단 사태, 파생결합상품(DLS·DLF) 사태 등 금
융소비자의 금전적 손실을 야기한 금융사고로 인해
금융산업의 신뢰에 금이 가고 있다. 금전적 손실 이

Submission Date: 07. 07. 2020

Revised Date: (1st: 08. 03. 2020)

Accepted Date: 08. 05. 2020

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

외에도 2011년에는 농협 전산시설이 해킹을 당해 장기간 농협을 통한 금융거래가 마비된 사태가 있었으며 2013년에는 3개 카드사에서 대량의 개인정보와 금융정보가 유출된 사고가 있었다. 금융소비자보호에 관한 법률에서는 일정기간내 소비자가 금융상품 계약을 철회하는 경우 판매자는 그동안 고객으로부터 받았던 금전과 재화를 반환하도록 규정하고 있으며 금융소비자 보호를 위한 사후구제도 강화될 예정이다. 금융소비자 보호에 관한 법률의 시행은 금융소비자 권익 신장과 금융기업 신뢰 제고 차원에서 모두 중대한 전환점이 될 것(BusinessPost, 2020)이라는 해석이 있지만 결과적으로 금융기업의 서비스 실패에 대한 책임이 막중해짐은 물론 서비스 실패로 인한 고객의 이탈 가능성 또한 높아졌다고 할 수 있다.

금융서비스를 비롯한 서비스 산업은 서비스 과정에서 서비스 실패를 완전히 차단할 수는 없다. 서비스 기업들은 서비스 제공 과정에서의 실패를 만회하는데 노력을 기울여야 하는 상황에 직면할 수밖에 없으며(Kelley & Davis, 1994) 앞서 언급했듯이 금융서비스의 경우라면 단순한 노력 이외에 금전적인 보상까지 수반될 수 있다. 결과적으로 금융기업의 서비스 회복 전략은 기업의 수익과 수익성에 지대한 영향을 미치게 된다(Bamford & Xystouri, 2005). 서비스 회복에 대한 기존 연구들은 공정성 이론(Justice theory)에 근거하고 있다(Smith et al., 1999). 공정성 이론을 바탕으로 고객은 분배 공정성(Distributive justice), 절차 공정성(Procedural justice), 상호작용 공정성(Interactional justice)의 측면에서 자신의 불만이 어떻게 다루어지는지 평가하게 된다(Blodgett et al., 1997, Lin et al., 2011). 서비스 회복 과정에서의 공정성은 고객의 만족과 재구매 의도에 긍정적인 영향을 미치고 부정적인 구전을 줄여주는 효과를 지닌다(Lin et al.,

2011; Siu et al., 2013). 이외에도 김상희(2010)와 Shuqair et al.(2019)은 서비스 실패 이후 고객이 인지한 진정성이 고객의 만족이나 충성도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하면서 공정성 이외에 진정성의 중요성을 주장하기도 하였다.

이러한 서비스 실패 후 회복에 대한 대부분의 연구들은 항공서비스(Bamford & Xystouri, 2005), 공유경제(Shuqair et al., 2019), 레스토랑(Namkung & Jang, 2010) 등 서비스 공장형 서비스 분야를 중심으로 연구가 이루어졌다. 반면, 금융서비스와 같은 전문화된 서비스 분야에서의 서비스 실패와 회복에 대한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 이는 금융서비스의 경우 고객은 서비스의 결과물을 인도받기 이전까지 서비스 절차에 참여하지 않기 때문에 서비스 실패의 가능성이 상대적으로 낮다고 판단되어졌기 때문이라고 여겨진다. 그러나 앞서 언급했듯이 금융산업에서도 다양한 종류의 서비스 실패 상황이 발생하고 있으며 이에 대한 금융기업의 책임이 보다 가중되고 있는 상황에서 금융서비스 실패에 대한 회복노력에 대한 연구가 필요하다고 할 수 있다. 금융서비스는 미리 만들어진 금융상품에 고객이 가입하고 일정한 조건이 충족되면 그 결과물을 고객에게 인도하는 방식으로 서비스가 제공된다. 예를 들어 예·적금에 가입하면 만기 시점에 원금과 이자를 수령하게 되고 보험에 가입하게 되면 사고 발생이나 약정된 보험기간이 만기되었을 때 보험금을 수령하게 된다. 즉, 금융산업은 서비스 기간이 다른 서비스 산업에 비해 장기간이며 서비스의 최종 결과물이 고객에게 인도되기까지 고객의 관여가 적다는 특징을 지니고 있다. 마찬가지로 다른 서비스 산업과 달리 서비스 실패 후 회복과정을 소비자가 즉각적으로 인지하기 어렵다는 차별점이 있다. 그렇기 때문에 기존 서비스 회복 노력을 구성하는 회복 공정성이나

진정성만으로 금융기업의 서비스 실패에 대한 회복 노력을 설명하기에는 한계가 있다고 판단되었다. 이에 본 연구에서는 금융소비자 보호와 금융거래의 건전성을 결정짓는 요인인 투명성(Cho et al., 2008)이 금융서비스 실패 후 회복과정에서 고객에게 인지되어야 한다는 전제하에 회복 투명성을 포함한 금융서비스 실패 후 회복 노력에 대한 요인들을 재구성하고자 한다. 이를 위해 투명성에 관한 선행 연구들을 고찰하고 서비스경영 분야의 박사들과 금융기업에 종사하는 금융전문가 집단의 검토를 통해 2개의 하위요인과 8개의 측정문항을 정리하였다. 또한 금융서비스 실패를 경험한 소비자를 대상으로 설문문을 진행하기 어려운 한계를 고려해 금융기업 종사자들의 검토를 거쳐 16가지 종류의 서비스 회복 시나리오를 개발하고 일반 소비자 293명을 대상으로 설문문을 실시해 척도의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 본 연구에서 제시하는 척도는 향후 금융서비스 뿐만 아니라 비대면 거래 등 거래과정의 투명성이 소비자 만족에 영향을 미치는 서비스 분야의 서비스 실패 및 회복 연구에 기여할 수 있을 것이다. 한편 실무적으로도 금융서비스 실패 상황에서 고객의 이탈을 막고 기업의 평판을 유지하기 위한 구체적인 대응 전략의 수립에 기여할 것으로 판단된다.

II. 이론적 배경

2.1 금융서비스 실패

2.1.1 서비스 실패

서비스 실패란 고객이 서비스를 제공받으면서 경

험하거나 인지하게 되는 사고 또는 문제를 의미한다(Maxham, 2001). 다시 말해 고객에게 제공되는 서비스가 고객의 기대에 부응하지 못하면 서비스 실패가 발생했다고 볼 수 있다(Bell & Zemke, 1987; Gronroos, 1992; Mok et al., 2013). 서비스 실패에 관한 연구가 본격적으로 시작된 것은 1980년대부터다. 초창기 선행연구들은 서비스 실패의 유형, 즉 결과적 실패인지 과정적 실패인지에 대한 연구(Bitner et al., 1990; Gronroos, 1988; Hoffman et al., 1995; Keaveney 1995; Mohr & Bitner, 1995; Parasuraman et al., 1985)와 서비스 실패에 대한 고객의 반응, 예를 들어 고객만족 등에 관한 연구들이(Gilly & Gelb 1982; Hoffman et al., 1995; Richins, 1987) 주를 이루었다.

서비스 실패는 서비스 이용이 불가한 경우나 지연, 단순 실수 등에 따른 핵심적인 서비스의 문제부터 단 몇 분의 지연과 같이 사소한 문제까지를 포함한다(Kelly & Davis, 1994; Spreng et al., 1995). 이러한 서비스 실패는 결국 고객의 불만족을 야기하기 마련이다(Hays & Hill, 2001). 그러나 기업이 아무리 노력을 기울인다고 하더라도 서비스의 특성상 서비스 실패가 없는 무결점의 서비스 제공은 현실적으로 불가능하다(Weun et al., 2004). 이러한 맥락에서 Mok et al.(2013)은 서비스 실패의 원인을 서비스 참여자 관점에서 정리하면서 서비스 제공 조직 또는 서비스를 제공받는 고객, 다른 고객 또는 이들간의 상호작용에 의해 발생할 수 있다고 보았다.

서비스 실패는 서비스 결과물과 서비스 절차상 문제에 기인하기 마련이다(Varela-Neira et al., 2010). 이때 전자는 고객이 서비스로부터 얻고자 하는 결과물상의 문제와 관련이 있으며 후자는 서비스를 제공받는 과정에서의 불쾌한 경험과 관련이 있다. 서비

스 분야에 따라 목적물과 서비스 제공절차가 상이하기 때문에 산업 분야와 업종에 따라 다양한 형태의 서비스 실패가 발생할 수 있다. 예를 들어 항공서비스 분야에서는 항공편 취소나 연착, 기내식 문제, 항공사 지상요원의 태도 등을 들 수 있다(Bamford & Xystouri, 2005). 이때 항공편의 취소나 연착은 결과물의 문제라고 볼 수 있고 항공사 지상요원의 태도에 대한 문제는 서비스 절차상의 문제라고 볼 수 있다. Bamford & Xystouri(2005)는 항공서비스에서의 고객의 주요 불만사항을 정리하면서 양질의 서비스 제공에 영향을 미치는 직원의 역할과 능력의 중요성, 기능을 통합해야 할 필요성에 대해 강조하였다. 반면, 레스토랑에서 이루어지는 서비스에 대해서는 테이블 배치, 주문, 음식, 결제 과정에서 서비스 실패가 발생할 수 있다(Namkung & Jang, 2010). Namkung & Jang(2010)은 일반 식당과 고급 레스토랑의 서비스 단계별 서비스 실패 유형을 정리하면서 일반 식당에서는 식음 단계에서 그리고 고급 레스토랑에서는 주문 단계에서의 서비스 실패가 고객의 재방문 의도가 가장 큰 영향을 미침을 실증한 바 있다.

2.1.2 금융서비스 실패

최근 라임자산운용 환매중단 사태, 파생결합상품(DLS·DLF) 사태 등 금융소비자의 금전적 손실을 야기한 금융사고로 인해 금융산업의 신뢰에 금이 가고 있다. 특히, 파생결합상품 사태는 판매기관인 은행과 증권사의 불완전 판매 사실이 밝혀지면서 논란이 가중된 바 있다. 해외 금리연계형 파생결합상품 중 DLS는 증권사에서 판매하는 상품을 의미하고 DLF는 은행에서 판매하는 상품을 의미한다. 만기 시 금리가 일정 구간 아래로 내려가면 손실이 발생

하고 최악의 경우 원금을 모두 잃을 수 있는 고위험 상품이다. 그러나 증권사와 은행에서 간단한 전화통화만으로 해당 상품을 판매하거나 노후자금을 정기 예금에 예치하려는 고령자를 유치한 사례 등이 확인되면서 불완전 판매 논란이 불거졌다(Maeil Business News Korea, 2020). 라임사태나 DLF사태 이외에도 2015년부터 2019년까지 총 141회에 걸쳐 크고 작은 금융사고가 발생했고 피해액은 3,152억 원에 달하는데 건당 23억 원 규모의 금융사고가 11일마다 발생한 셈이다(ITChosun, 2019). 2011년에는 농협은행의 전산망 자료가 대규모로 손상되면서 최장 18일간 전체 또는 일부 서비스가 중단된 사고가 있었고(Boannews, 2011), 2013년에는 디도스(DDos) 공격으로 주요 방송사와 대형 금융사 전산망이 마비되는 사고가 있었다(ITDongA, 2013). 고객의 직접적인 금전적 손실이나 서비스 중단 이외에도 2013년에는 3개 카드사에서 대량의 개인정보와 금융정보가 유출된 사고도 있었다(JoongAng Daily, 2019).

Lewis & Spyropoulos(2001)는 금융산업에서의 서비스 실패와 회복에 대한 연구를 진행하면서 은행산업에서의 실패를 5가지 유형으로 분류한 바 있다. 연구결과에 따르면 은행의 서비스 실패로는 단순한 실수부터 관료적이고 느린 업무처리, 절차를 모르거나 도움을 주지 않는 직원의 행동, 기술적 또는 기능적 결함 그리고 공정거래에 반하는 은행의 조치 등 다양한 유형을 들 수 있다. 앞서 언급한 라임사태나 파생결합상품 사태는 공정거래에 반하는 은행의 조치에 기인한 금융서비스의 실패 사례라고 볼 수 있으며 농협 사태 또는 개인정보 유출 사태는 기술적 또는 기능적 결함에 의한 서비스 실패 사례라고 볼 수 있다.

앞서 사회적 이슈가 되었던 금융상품 판매 관련 사태나 금융사의 전산망 마비, 개인정보 유출 사고

는 일반적인 서비스 실패와 차별되는 몇 가지 특성을 지니고 있다. 첫째, 서비스 회복에 있어 상당히 많은 시간이 소요된다. 파생결합상품 사태의 경우 2019년 8월 대규모 손실 논란이 벌어진 이후 2020년 3월에서야 금융위원회의 1차 사고조사 결과가 발표되었다(Maeil Business News Korea, 2020). 손실 논란이 불거진지 6개월이 지난 시점까지도 손실 규모가 확정되지 않은 상태이다(the bell, 2020). 2011년 농협 사태의 경우 서비스가 정상화되는데 3주의 시간이 소요되었고 소비자 보상에는 그 이상의 시간이 소요되었다(Boannews, 2011). 둘째, 서비스 실패시 피해 고객이 대량으로 발생한다. 농협 사태의 경우 농협을 이용하는 모든 고객이 피해를 입었으며 카드사의 정보유출은 1억 400만 명의 개인 정보가 유출되었다. 금융기업 입장에서 완전한 서비스 회복이 불가능한 상황에 직면할 수도 있다. 셋째, 기대 가능한 서비스 회복 수준이 불확실하다. 고위험 상품에 따른 원금 손실의 경우 손실 원금 전체가 보장되지 않는 상품이기 때문에 모든 손실에 대한 회복이 불가능하다. 라임 사태에 대해 신영증권이 자발적으로 손실의 일부를 보상하기로 결정한 정도가 전부이다(the bell, 2020). 개인정보 유출의 경우에도 소액의 보상금을 지급받았지만(JoongAng Daily, 2019) 유출된 개인정보로 인한 2차적인 피해 모두를 보상받는 것은 현실적으로 불가능하다. 이러한 금융서비스의 서비스 실패가 갖는 특성에도 불구하고 서비스 실패 이후 회복에 대한 만족은 고객의 충성도에 영향을 미칠 수밖에 없다(de Matos et al., 2013). 이에 본 연구에서는 금융서비스 실패가 다른 서비스 실패와 차별되는 요인을 중심으로 소비자가 인지하는 금융서비스 회복 노력 요인을 재구성하고자 한다.

2.2 서비스 회복(Service Recovery)

서비스 산업의 특성상 서비스 과정에서 서비스 실패를 완전히 차단할 수는 없다. 결국 서비스 기업들은 계획된 서비스 이외에 서비스 제공 과정에서의 실패를 만회하는데 노력을 기울여야 하는 상황에 직면하게 된다(Kelley & Davis, 1994). 이와 같이 실패를 만회하는 과정을 서비스 회복이라고 하는데 서비스 실패로 인해 고객의 부정적인 반응을 원래대로 복원하기 위한 서비스 기업과 직원들의 대응이라고 할 수 있다(Bell & Zemke, 1987; Hess et al., 2003).

서비스 회복에 관한 연구는 크게 세가지 범주로 구분해볼 수 있다. 첫째, 서비스 회복과 고객만족 등의 상관관계 및 영향관계에 관한 연구이다(Kim & Kim, 2004; Park et al., 2015; Kelly & Davis 1994; Spreng et al., 1995). 이들 연구에 따르면 서비스 회복 과정에서 기업과 직원이 효과적인 대응을 할 경우 서비스 실패 이전보다 고객의 만족을 높은 수준으로 끌어올리거나 호의적인 태도를 보이게 만드는 효과를 가져오기도 한다(Etzel & Silverman, 1981). 예를 들어 Kim & Kim(2014)은 항공서비스에서 서비스 회복 노력에 대한 고객의 지각이 고객 만족을 향상시킴을 실증한 바 있다. 이에 많은 연구자들에 의해 서비스 회복에 대한 연구가 이루어졌으며 효과적인 고객의 불만 관리와 서비스 회복 방법에 대해 논의되어 왔다(Kunz & Hogueve, 2011).

둘째, 서비스 회복의 공정성이 만족, 신뢰, 몰입에 미치는 영향 등 고객의 인식과 행동에 대한 연구가 최근까지도 이루어지고 있다(Ku & Kim, 2005; Jeong, 2017; Casidy & Shin, 2015; McCollough, 2000; Muhammad, 2020; Singh & Crisafulli,

2016; Tax et al., 1998). 서비스 회복에 대한 많은 연구들은 공정성 이론(Justice theory)에 근거하고 있다(Smith et al., 1999). 고객의 만족 수준과 향후 행동의도는 그들이 얼마나 공정하게 대접받고 있는지에 영향을 받기 때문이다(McColl-Kennedy & Sparks, 2003). 공정성 이론을 바탕으로 고객은 분배 공정성(Distributive justice), 절차 공정성(Procedural justice), 상호작용 공정성(Interactional justice)의 측면에서 자신의 불만이 어떻게 다루어지는지 평가하게 된다(Blodgett et al., 1997, Lin et al., 2011). 이때 분배 공정성은 고객이 투입한 자원 대비 결과물이 얼마나 형평성에 맞느냐를 의미하며, 절차 공정성은 회복의 결과물을 인도받는데 있어 그 절차와 기준이 얼마나 공정한지를 의미한다(Blodgett et al., 1993, McColl-Kennedy & Sparks, 2003). 상호작용 공정성은 서비스 기업이 서비스 실패를 처리하는 방식과 서비스 기업과 고객 간의 상호작용성과 관련이 있다(Blodgett et al., 1993, McColl-Kennedy & Sparks, 2003). 서비스 회복 과정에서의 공정성은 고객의 만족과 재구매 의도에 긍정적인 영향을 미치고 부정적인 구전을 줄여주는 효과를 지닌다(Lin et al., 2011; Siu et al., 2013). 서비스 산업의 특성상 서비스 회복 과정에 서비스 제공자와 고객간의 빈번한 접촉이 지속되는 만큼 서비스 회복의 결과물 보다 서비스 제공자와 고객간의 상호작용의 중요성이 강조되고 있다(Hocutt et al., 2006; Wang et al., 2011). 예를 들어 Wang et al.(2011)은 전자상거래에서의 서비스 실패의 심각성과 충성도의 상관관계를 실증하면서 3가지 측면의 공정성 중 특히 상호작용 공정성이 서비스 실패의 심각성이 높은 상황에서 고객충성도의 급격한 하락을 완충해주는 효과가 높음을 실증한 바 있다. 또한, Jeong(2017)은 기업의 서비스

회복 공정성의 세가지 하위요인 모두 고객의 회복만족에 긍정적으로 영향을 미치며, 회복만족이 높을수록 재구매 의도가 높아지고 부정적 구전은 줄어든다고 주장하기도 하였다.

셋째는 공정성 이외에 물질적 보상, 심리적 공감 등 기업의 서비스 회복 노력과 이에 대한 고객의 시각에 관한 연구이다(Kim & Park, 2013; Kim, 2010; Bamford & Xystouri, 2005; DeWitt et al., 2008; Kelly et al., 1993; Shuqair et al., 2019). 서비스 회복 노력에는 환불, 가격할인, 서비스 업그레이드, 무료 상품 및 서비스 제공, 사과, 문제의 인정 등이 있다(Kelly et al., 1993). 일부 학자들은 서비스 실패와 회복 과정에서의 고객의 심리적 상태에 주목하면서 공정한 상호작용 보다는 진정성이 담긴 회복노력이 더 중요하다고 주장하였다(Kim, 2010; Shuqair et al., 2019). 특히, Kim (2010)은 진정성이 내면상태와 행동이 일치하는 것을 의미하며 상호작용 공정성을 통해 진정성이 전달될 수는 있지만 진정성이 상호작용 공정성의 전제 자체는 아니라고 주장하였다. 한편, Shuqair et al. (2019)은 공유경제에서의 서비스 실패 이후 고객의 충성도가 고객이 인지한 진정성으로부터 긍정적인 영향을 받음을 실증한 바 있다.

대부분의 기업은 서비스 회복에 투입되는 비용을 투자가 아닌 단순 비용으로 인식하는 경향이 강하다(Rosenbaum, 2015). 하지만, 효과적인 서비스 회복 전략은 고객의 충성도를 높일 수 있는 기회를 제공하기도 한다(DeWitt et al., 2008). 결과적으로 기업의 서비스 회복 전략은 서비스 기업의 수익과 수익성에 지대한 영향을 미치게 된다(Bamford & Xystouri, 2005). 이에 본 연구에서는 기존 선행연구에서 주로 다루어진 서비스 회복 공정성을 기본 축으로 서비스 회복 노력의 개념을 확장하고자 한다.

2.3 투명성(Transparency)

투명성(Transparency)이라는 단어의 사용은 1980년대 초국가적 단체인 NGO의 행동을 설명하면서 사용된 이후 1990년대 들어 학계에서 관심을 갖기 시작했다(Ball, 2009). 주로 정치 분야에서 연구가 이루어졌는데 국가간의 관계 또는 정부에 대한 신뢰의 근거로 투명성이 언급되었다(Cooper, 2004; Stirton & Lodge, 2001). Cooper(2004)는 2003년 사스(SARS: Severe Acute Respiratory Syndrome)를 대처하는 중국의 태도에 투명성이 결여되었다면서 투명성의 결여가 결국 중국의 대내외 리더십에 부정적인 영향을 미쳤다고 보았다. Stirton & Lodge(2001)은 공공서비스 부문에서의 투명성을 설명하면서 투명성은 개인의 권리가 존중되고 개인이 자신에게 영향을 미치는 결정에 참여할 수 있도록 해준다고 보았다. 한편, 경영학 분야에서는 회계상의 투명성을 의미하는 회계투명성(Accounting transparency)에 대한 연구가 주를 이루고 있다. 이는 회계투명성이 전제되지 않는다면 기업 자체의 투명성이 존재할 수 없기 때문이다(Kwak et al., 2004). 회계투명성이란 기업의 재무상태에 영향을 미칠 수 있는 모든 것을 주주 및 관련자들에게 공개하는 것을 의미한다(Hunton et al., 2006). 최근에는 회계분야 이외에도 인사조직, 물류 등 다양한 분야에서 투명성에 대한 연구가 진행되고 있다. 인사조직 분야에서는 진정한 리더십의 일환으로 관계적 투명성(Relational transparency)을 강조하고 있다(Kempster et al., 2019; Walumbwa et al., 2008). 또한 투명성의 확보는 노동법 위반 등 기업이 안게 되는 규제 이슈를 처리하는데 있어 지속 가능한 접근법이기도 하다(Hustvedt & Kang, 2013). 한편, 물류분야에서는 공급사슬 투명성(Supply chain transparency)이

기업 관계에 있어 부정적인 신호를 줄여주고 지속 가능한 성장에 기여한다고 보고 있다(Gold et al., 2010). 이외에도 Brady(2003)는 기업의 사회적 책임의 맥락에서 투명하게 실수를 인정하고 해결책을 공개적으로 논의함으로써 투명성에 따른 부작용을 상쇄하고 브랜드 신뢰를 구축할 수 있다고 주장한 바 있다.

인터넷의 발전은 기업과 기업, 기업과 고객간의 마케팅 활동이나 구매활동에 변화를 가져왔다(Hultman & Axelsson, 2007; Zhou et al., 2018). 정보의 교환이나 거래의 효율성이 향상되었고 비용 절감효과도 가져왔다. 뿐만 아니라 인터넷의 발전으로 인해 정보의 투명성(Information transparency)이 향상되면서 기업과 기업, 기업과 개인간 거래에 있어 제품에 대한 손쉬운 검색과 의사결정의 품질을 향상시켰다(Zhou et al., 2018; Zhu, 2002). 이러한 정보의 투명성은 서비스 산업에서 더욱 중요하다고 할 수 있다(Liu et al., 2015). 이는 서비스는 제품과는 달리 무형성이라는 특징을 지니고 있어 그 결과물을 육안으로 확인할 수 없기 때문에 정보의 비대칭성을 해소하는 게 중요하기 때문이다. 또한 서비스는 생산과 동시에 소비가 이루어지기 때문에 서비스 결과를 확인할 수 없으며 그 결과 서비스의 정보 투명성이 서비스 결과에 대한 불확실성을 해소시켜주는 요인으로 작용할 수 있기 때문이다. 예를 들어 전자상거래 산업에서 고객이 지각하는 투명성(Perceived transparency)은 고객이 지각하는 위험을 감소시키고 구매 의도에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Zhou et al., 2018). 또한 은행과 같은 금융서비스 분야에서는 정보의 투명성을 의미하는 고객과 공유하는 정보의 품질이 은행에 대한 고객의 태도에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 고객의 재정 복지(Financial well-being)에도 긍정적인 영

향을 미친다(Losada-Otálora & Alkire, 2019). 이에 본 연구에서는 일반적인 서비스 상황이 아닌 서비스 실패 후 회복 과정에도 투명성이 중요한 역할을 차지할 것으로 판단하고 금융산업에서 서비스 회복을 위한 금융기업의 노력의 일환으로 정보의 투명성을 제안하고자 한다.

III. 서비스 회복 투명성의 측정문항 도출

3.1 서비스 회복 투명성을 통한 회복 노력의 재구성

본 연구는 금융서비스 실패 후 회복과정에서 금융기업의 회복 노력을 측정할 수 있는 척도를 개발하는데 그 목적이 있다. 과거 서비스 회복에 대한 많은 연구들이 공정성 이론에 기반을 두고 있다(Smith et al., 1999). 공정성 이론에 기반한 서비스 회복 공정성은 크게 절차적 공정성, 분배 공정성, 상호작용 공정성으로 구성된다(Blodgett et al., 1993; McColl-Kennedy & Sparks, 2003). 이때 절차적 공정성은 회복의 결과물을 인도받는데 까지 그 절차와 기준이 얼마나 공정한지를 통해 평가하게 된다. 분배 공정성은 고객의 노력 대비 결과물이 얼마나 형평성에 맞는지를 평가하게 되고 상호작용 공정성은 서비스 실패를 처리하는 과정에 있어 서비스 기업과 고객간의 상호작용이 얼마나 이루어졌는지를 통해 평가하게 된다(Blodgett et al., 1993; McColl-Kennedy & Sparks, 2003). 그런데 금융서비스 실패의 회복과정은 소비자에게 있어 절차적 공정성, 분배 공정성 그리고 상호작용 공정성을 쉽게 평가하기 어려운 구조를 지니고 있다.

우선 절차적 공정성을 평가하는 기준을 보상 기준

과 절차로 세분화해 고려하고자 한다. 이는 금융서비스 실패의 경우 금융기업이나 감독기관의 의사결정에 따라 그 보상 범위와 절차 등 세부 기준이 결정되기 때문이다(Huh, 2018). 금융서비스의 회복과정에 있어 소비자에 대한 보상은 보상기준이 결정되는 순간 확정적이기 때문에 결과물이 얼마나 형평성에 맞는지를 평가하는 분배 공정성과 같은 범주에 해당될 수 있다. 반면 금융사고의 보상절차와 방안은 금융기업과 감독당국 내부의 의사결정에 따라 수립되는 만큼 금융서비스 실패의 수습과정을 일반 소비자가 쉽게 파악하기 어렵다는 정보의 비대칭성이 존재할 수밖에 없다(Jeong, 2005). 또한 의사결정과 회복과정에 장시간이 소요되는 만큼 정보의 비대칭성은 소비자의 불안을 가중시키게 된다. 결과적으로 피해 당사자인 고객은 사고수습이 얼마나 투명하게 이루어지고 있는지에 관심을 가질 수밖에 없으며 이러한 투명성이 금융소비자 보호와 금융거래의 건전성을 결정하게 된다(Cho et al., 2008). 결국 절차적 공정성은 최종적인 보상을 결정짓는 보상기준과 정보 비대칭성의 해소를 통한 보상절차로 구분된다고 할 수 있다.

Morgan et al.(2018)은 공급업체의 투명성(Supplier transparency)이 공급사슬 투명성(Supply chain transparency)을 결정하는데 중요한 역할을 담당한다고 주장하면서 공급업체의 투명성은 가시성(Visibility)과 추적성(Traceability)으로 구성된다고 제안한 바 있다. 여기서 공급사슬 가시성은 수요와 공급 요소를 설명하는 고품질의 정보에 대한 접근성을 의미하고 추적성은 현재 또는 과거의 활동을 보여주는 정도를 의미한다(Morgan et al., 2018). 가시성은 정보공유와 유사한 개념으로 사용되고 있지만(Swaminathan & Tayur, 2003) 정보공유 활동을 통한 잠재적 결과라고 할 수 있다(Barratt

& Oke, 2007). 공급사슬 관계에 있어 이러한 가시성은 공급사슬의 운영 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Lee et al., 2014). 또한 전자상거래 시장에서 가시성이 높은 소매업체는 보다 신뢰할 수 있고 유능한 업체로 받아들여진다(Luo et al., 2012). 국제표준기구에서는 추적성을 기록된 식별정보를 통해 특정 개체의 이력, 적용 또는 위치를 추적하는 능력이라고 정의하고 있다(Olsen & Borit, 2013). 반면 제조공정의 맥락에서는 원자재부터 최종 완제품까지 생산과정을 거치면서 제품에 발생하는 모든 이벤트를 알고 있는 것을 의미한다(Nair & Shah, 2007). 서비스의 맥락에서 추적성은 온라인 거래에서 거래 시작부터 완료까지의 과정을 추적할 수 있음을 의미하는데 이러한 추적성은 거래 참여자간의 신뢰를 향상시키고 공정성을 보장하는 효과가 있다(Steinauer et al., 1997).

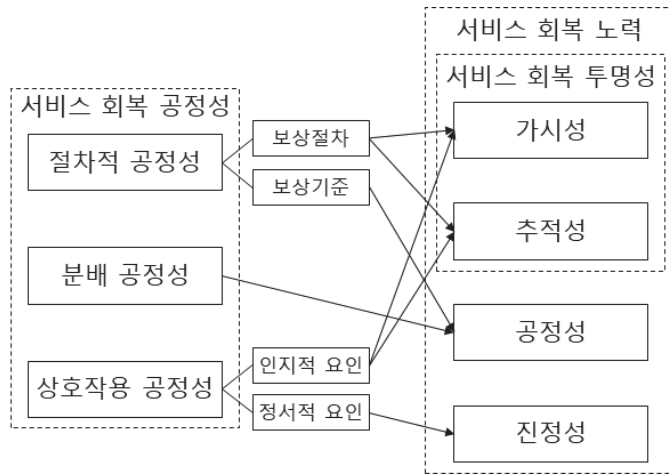
앞서 금융서비스 실패에 대한 보상기준이 분배 공정성의 범주에 포함되어야 함을 설명한 바 있다. 이에 본 연구에서는 금융서비스의 회복노력의 분배 공정성은 소비자가 제공받는 보상수준 뿐만 아니라 보상기준을 포함하는 개념으로 정리하고자 한다. 금융서비스의 실패에 대한 보상은 서비스 점점에 종사하는 임직원 개인의 판단이나 의사결정이 아닌 금융기업이나 감독당국의 의사결정에 의해 좌우되고 결정된 보상기준에 따라 다수의 소비자에게 일괄된 원칙으로 보상이 이루어지기 때문이다. 결과적으로 보상기준이 불합리한 상황에서 공정한 분배가 이루어질 수 없으며 보상기준이 합리적인 상황에서 불공정한 분배가 불가능하다는 특징을 지닌다. 이에 본 연구에서는 보상기준과 그 결과물의 공정성에 대한 평가를 공정성으로 구분한다.

마지막으로 상호작용 공정성은 서비스 실패를 처리하는 방식과 서비스 기업과 고객간의 상호작용성

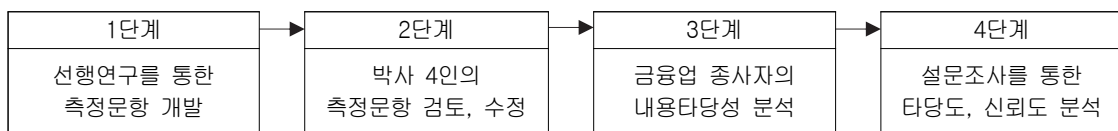
과 관련되는 공정성으로(Blodgett et al., 1993) 제공되는 정보와 제공되는 공감, 정서적 지원으로 구성된다(Greenberg, 2006). 다시 말해 상호작용 공정성은 인지적 요인과 정서적 요인으로 구성되고 볼 수 있다(Tyler & Bies, 1990). 이때 정서적 요인은 고객이 지각하는 진정성과도 관련이 깊다(Kim, 2010). 또한 상호작용 공정성의 인지적 요인은 앞서 소개한 투명성의 범주에 해당된다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 상호작용 공정성의 인지적 요인과 정서적 요인을 구분해 인지적 요인은 투명성의 범주로 개념화하고 정서적 요인을 진정성으로 개념화하고자 한다. 앞서 정보 비대칭성의 발생 또한 결과적으로 상호작용 과정에서 소비자가 받게 되는 대우에 해당되며 상호작용 공정성을 저해하는 요인에 해당될 수 있다. 이에 본 연구에서는 상호작용 공정성을 정서적 요인과 인지적 요인으로 분리하고 인지적 요인은 투명성의 범주로 분류하고 정서적 요인에 해당하는 진정성을 서비스 회복 노력의 또다른 척도로 분류하였다. 종합하면 <Figure 1>과 같이 기존의 절차적 공정성과 분배 공정성, 상호작용 공정성을 재분류해 금융산업에서의 서비스 회복 노력을 가시성과 추적성, 공정성, 진정성으로 구분하고 개념간의 신뢰성과 타당성을 확인하고자 한다.

3.2 측정문항 도출

본 연구에서는 금융서비스 실패를 회복하기 위한 금융기업의 회복노력을 평가하는 척도 개발을 위해 보편적으로 인용되는 Churchill(1979) 척도개발 프레임워크와 이를 확장한 Gerbing & Anderson(1988)의 방법론을 활용하였다. <Figure 2>와 같이 4단계의 연구절차를 통해 금융서비스의 회복 투명성에 대한 척도를 개발하고 타당성을 검증하였다.



〈Figure 1〉 서비스 회복 노력의 재구성



〈Figure 2〉 연구절차 모형

1단계에서는 선행연구를 검토하여 금융서비스 회복 투명성에 대한 주요 요인과 측정문항의 초안을 정리하였다. 이를 위해 Rawlins(2008)가 제시한 조직 투명성에 대한 측정문항과 Hustvedt & Kang(2013)이 제안한 지각된 투명성에 대한 측정문항, Morgan et al.(2018)의 공급업체 가시성과 추적성에 관한 측정문항, Zhou et al.(2018)의 지각된 투명성에 대한 측정문항을 검토하였다.

2단계에서는 서비스경영 분야의 박사 4명의 검토를 통해 2개의 하위요인과 측정문항을 검토하여 설문지 개발을 위한 설문문항을 도출하였다. 이때 측정문항의 신뢰도와 타당도를 확보하기 위해 투명성과 관련된 선행연구에서 제시되었던 측정문항을 활용하여 설문문항을 구성하였다. 가시성은 〈Table 1〉과

같이 7개의 문항으로 구성되었고 추적성은 8개의 문항을 구성되었다. 이때 가시성은 서비스 실패 즉, 금융사고와 관련된 정보에 대한 접근성을 의미하고 추적성은 접근한 정보가 서비스 실패와 회복과정, 사고의 처리과정을 설명하는 정도로 정의되었다.

3단계에서는 금융기업 종사자 9명의 도움을 받아 내용 타당성을 검증하였다. 금융기업 종사자는 은행, 보험업, 증권업별로 각각 3명의 종사자로 구성되었다. 이러한 검토과정을 거쳐 측정문항을 최종 수정하여 서비스 회복 투명성을 측정하기 위한 2개의 하위요인과 8개의 설문문항을 〈Table 2〉와 같이 도출하였다.

마지막 4단계에서는 3단계에서 도출된 8개의 설문문항과 선행연구를 바탕으로 금융서비스 실패에

〈Table 1〉 하위요인의 측정문항

요인	측정문항	참고문헌
가시성	1. A(금융기업)는 나에게 사고에 대해 기꺼이 설명하고자 한다.	Hustvedt & Kang(2013), Morgan et al.(2018), Rawlins(2008), Zhou et al.(2018)
	2. 나는 사고내용을 이해하는데 어려움이 없었다.	
	3. 나는 사고내용을 쉽게 확인할 수 있었다.	
	4. A는 사고조치에 대한 나의 의견을 요청하였다.	
	5. 나는 A로 부터 사고에 대한 충분한 정보를 제공받았다.	
	6. 나는 A로 부터 사고에 대한 정보를 쉽게 제공받았다.	
	7. A는 나의 요구를 이해하려고 노력한다.	
추적성	1. A는 나에게 사고조치에 대한 자세한 계획을 제공하였다.	Hustvedt & Kang(2013), Morgan et al.(2018), Zhou et al.(2018)
	2. A는 사고조치를 위해 내가 해야 할 일을 자세히 알려주었다.	
	3. 나는 A로부터 사고처리 과정에 대한 정보를 제공받았다.	
	4. A는 사고조치 과정을 수시로 제공하였다.	
	5. A는 사고조치 과정에 대한 자세한 정보를 제공하였다.	
	6. 나는 A로부터 사고조치에 필요한 사항을 제공받았다.	
	7. A는 내게 사고조치를 위해 필요한 정보들을 제때 요구하였다.	
	8. A는 나에게 사고조치에 대한 계획을 제때 제공하였다.	

〈Table 2〉 요인별 측정문항

요인	측정문항	참고문헌
가시성 (VIS)	A(금융기업)는 나에게 사고에 대해 자세히 설명하였다. A는 나에게 사고에 대해 기꺼이 설명하고자 한다. 나는 A로 부터 사고에 대한 정보를 쉽게 제공받았다. 내가 원할 때 A로부터 필요한 정보를 쉽게 제공받을 수 있었다.	개발된 측정문항
추적성 (TRC)	나는 A로부터 사고 수습에 대한 진행결과를 제공받았다. A는 나에게 사고 수습방안을 설명하였다. 나는 A로 부터 사고원인에 대한 정보를 제공받았다. A는 나에게 보상절차에 대해 설명하였다.	
진정성 (AUT)	A의 사고 수습을 위한 노력은 진정성이 느껴졌다. 나는 A가 문제 해결을 위해 진심을 다하고 있다고 느껴졌다. 나는 A의 사고 수습 노력에서 인간적인 느낌이 들었다.	Kim & Lee(2018), Kim(2010)
공정성 (JST)	A는 문제를 처리하는데 충분한 유연성을 보여주었다. A는 문제를 공정하게 처리하였다. A는 문제를 최대한 빨리 해결하려고 노력했다.	del Río-Lanza et al.(2009), La & Choi(2019)

맞게 구성된 진정성과 공정성에 대한 측정문항에 대해 설문을 실시하였다. 이때 진정성은 Schaefer & Pettijohn(2006)과 Kim(2010)의 선행연구를 바

탕으로 서비스 회복과정에서 경험한 진실되고 가식적이지 않은 금융기업의 회복 노력으로 정의하고 Kim & Lee(2018)과 Kim(2010)가 사용한 측정

문항을 본 연구에 맞게 3개 문항으로 수정해 측정하였습니다. 공정성은 del Río-Lanza et al.(2009)과 La & Choi(2019)의 선행연구를 바탕으로 서비스 회복에 따른 보상의 공정성으로 정의하고 이들 연구에서 사용된 측정문항을 본 연구에 맞게 수정한 3개의 문항으로 측정하였다. <Table 2>에 제시된 4개 요인에 대한 14개의 설문문항은 리커트 7점 척도를 적용하여 ‘매우 그렇지 않다’에 1점을, ‘매우 그렇다’에 7점을 부여하였다.

IV. 연구 방법

4.1 시나리오 개발

서비스 회복은 서비스 실패 이후의 과정으로 서비스 현장에서 일상적으로 고객이 경험하게 되는 과정이 아니다. 또한 연구를 위해 인위적으로 서비스 실패 상황을 만들어 내는데 상당한 노력과 비용이 소요된다(Smith et al., 1999). 특히 현장에서 금융사고와 같은 서비스 실패 상황을 재현하는 것도 현실적으로 불가능하고 과거에 비해 금융사고가 다수 발생하고는 있지만 일상적으로 빈번하게 발생하는 서비스 실패 유형이 아니기 때문에 금융사고를 경험한 피해자를 찾아 설문을 실시하기 어렵다는 한계도 있다. 이에 본 연구는 서비스 실패 회복 연구에서 주로 활용되는 시나리오 기법을 사용하여 응답자들에게 각기 다른 서비스 회복 상황을 가정한 시나리오를 읽고 설문에 응답하도록 하였다.

시나리오는 크게 서비스 실패 상황과 서비스 회복 과정에 대한 설명으로 이루어져 있다. 이때 회복과정은 가시성의 높고 낮음, 추적성의 높고 낮음, 진정

성의 높고 낮음, 공정성의 높고 낮음에 따라 총 16가지 조합으로 작성되었다. 또한 금융기업 입장에서 회복노력의 실현 가능성을 확보하기 위해 금융기업에 종사하는 전문가 3명을 대상으로 시나리오에 대한 검증을 거쳐 <Table 3>과 금융서비스 실패와 회복과정에 대한 시나리오를 작성하였다.

4.2 자료 수집

선행연구와 전문가 그룹 인터뷰를 통해 확정된 14개 문항을 이용해 서비스 회복 투명성의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 설문조사가 실시되었다. 설문은 시나리오 조합에 따라 총 16가지 유형으로 작성되었다. 설문은 전자우편과 출력된 설문지를 통해 1개 유형 당 25명씩 400명에게 배포되었으며 306명으로부터 회신을 받아 76.5%의 응답률을 보였다. 회수된 설문응답 중 답변이 무성의하거나 결측치가 포함되어 분석에 적합하지 않은 13명의 답변을 제외하고 총 293명의 응답이 최종 분석에 활용되었다.

분석에 사용된 응답자의 특성을 보면 남성 143명(48.8%), 여성이 150명(51.2%)이었다. 연령대별로는 20대 21명(7.2%), 30대 153명(52.2%), 40대 100명(34.1%), 50대 이상은 19명(6.5%)이었다. 관리/사무직이 전체 응답자의 68.6%인 201명으로 가장 많았고 자영업자/개인사업자가 29명(9.9%), 전문직이 28명(9.6%), 전업주부 22명(7.5%), 학생 10명(3.4%)이었다. 설문응답자의 인구통계학적 특성은 <Table 4>와 같다.

〈Table 3〉 서비스 실패와 회복 시나리오

요인		시나리오
서비스 실패		당신은 A(금융기업)에서 예금금리보다는 높은 연 수익률 4%의 파생상품으로 원금 손실이 거의 없고 안전한 상품이라는 A 직원의 설명을 듣고 투자상품에 가입한 적이 있습니다. 그리고 몇 개월이 지난 오늘 당신은 A사의 과실로 해당 상품에서 피해자가 발생하고 있다는 뉴스를 접하게 되었습니다. 확인 결과 당신 또한 원금의 손실률이 70%에 달한다는 사실을 알게 되었습니다.
가시성	고	A의 홈페이지를 통해 바로 해당 사고에 대한 충분한 정보와 향후 조치사항에 대해 확인할 수 있었습니다. 또한, 고객센터 상담원에게서 해당 사고에 대해 자세히 안내를 받을 수 있었습니다. 영업점 직원은 사고 원인 등 관련 정보를 상세히 설명해 주었고 당신의 요구사항을 파악하려고 노력하였습니다.
	저	A의 홈페이지에서는 사고에 대한 설명을 확인할 수 없었고 고객센터는 상담원 대기가 많아 연결이 되지 않았습니다. 영업점에 방문했지만 당신의 질문에 대한 간단한 답변만 받았을 뿐 사고에 대한 자세한 정보는 제공받지 못했습니다.
추적성	고	당신은 진행 경과와 향후 조치계획에 대해 자세히 제공받을 수 있었습니다. 또한, A는 사고로 인해 당신이 처한 상황을 이해하고자 하였으며 사고 조치를 위해 필요한 서류 등 당신이 준비해야 할 사항도 자세히 설명해 주었습니다.
	저	A로부터 사고 조치 중이란 안내 외에 특별한 안내를 받지 못했습니다. 고객센터와 영업점에는 조치 계획이나 진행경과에 대해 검토 중이라는 답변만 되돌아왔습니다. 당신의 사정에 대해서는 별다른 관심을 보이지 않았습니다.
진정성	고	당신은 A의 홈페이지에서 사고에 대한 정중한 사과문을 확인할 수 있었습니다. 이후 영업점에 방문했을 때, 해당 직원과 지점장으로부터 진심 어린 사과를 받았습니다. 지점장은 당신의 상황을 충분히 공감하고 있다며 사고수습을 위해 최선을 다하겠다고 약속하였습니다.
	저	A의 홈페이지에서는 영업점을 방문하라는 안내 이외에 어떠한 사과글도 없었습니다. 당신은 영업점을 찾아갔지만 판매 직원과 지점장은 사과 한마디 없이 사무적으로만 당신을 대하였습니다.
공정성	고	A는 빠른 검토를 거쳐 보상절차에 따라 원금 손실분의 100%를 보상해 주었습니다. 또한, 추가적인 검토를 거쳐 원금 보전 이외에 적정 수준의 추가 보상을 취하겠다고 약속했습니다.
	저	A는 감독기관의 시정 명령을 받고 나서야 투자 손실분의 20%에 대해 보상해 주었습니다. 이외에 추가적인 보상은 없었습니다.

〈Table 4〉 표본의 특성

	구분	빈도	비율(%)		구분	빈도	비율(%)
성별	남성	143	48.8	직업	관리/사무직	201	68.6
	여성	150	51.2		자영업/개인사업	29	9.9
	합계	293	100.0		전문직	28	9.6
나이	20대	21	7.2		전업주부	22	7.5
	30대	153	52.2		학생	10	3.4
	40대	100	34.1		기타	3	1.0
	50대 이상	19	6.5		합계	293	100.0
	합계	293	100.0	월 소득	200 이하	28	9.6
					200~400	86	29.4
					400~600	103	35.2
학력	고졸	20	6.8		600 이상	76	25.9
	대졸	180	61.5		합계	293	100.0
	대학원 졸업	93	31.7				
	합계	293	100.0				

V. 실증 분석

5.1 탐색적 요인분석

금융서비스에서의 서비스 회복 투명성 척도 개발을 위하여 총 14개 문항에 대해 탐색적 요인분석이 수행되었다. 우선, Kaiser-Meyer-Olkin의 표본 적절성 측정치가 0.825로 나타났고 Bartlett의 구형성 검증치 또한, $\chi^2 = 5372.446$, $df = 91$, $p = 0.000$ 으로 14문항이 요인분석을 실시하기에 적절한 집합임을 보여주었다. 또한 모든 문항의 공통성이 0.5 이상으로 수용할 수 있는 수준이었다. <Table 5>

와 같이 고유값(Eigenvalue)이 1 이상인 요인은 4개로 추출되었으며 이들의 전체 설명변량은 91.8%로 나타났다.

첫 번째 요인에 해당하는 서비스 회복 가시성은 4개의 문항으로 구성되었으며 전체 설명변량은 26.73%였다. 두 번째 요인인 서비스 회복 추적성 또한 4개의 문항으로 구성되었으며 전체 설명변량은 26.17%로 나타났다. 세 번째 요인에 해당하는 서비스 회복 진정성은 3개의 문항으로 구성되었으며 전체 설명변량은 19.83%였고 네 번째 요인인 서비스 회복 공정성은 3개의 문항으로 구성되었고 설명변량은 19.08%로 나타났다. 한편, 탐색적 요인분석 결과 도출된 4개 요인의 Cronbach's α 값 또한 Hair et al.(1998)

<Table 5> 탐색적 요인분석 결과

요인		측정문항	요인			
			1	2	3	4
가시성	VIS1	A는 나에게 사고에 대해 자세히 설명하였다.	.957	.140	.128	.032
	VIS2	A는 나에게 사고에 대해 기꺼이 설명하고자 한다.	.951	.108	.131	.012
	VIS3	나는 A로 부터 사고에 대한 정보를 쉽게 제공받았다.	.947	.152	.121	.059
	VIS4	내가 원할 때 A로부터 필요한 정보를 쉽게 제공받을 수 있었다.	.932	.166	.142	.068
추적성	TRC1	나는 A로부터 사고 수습에 대한 진행경과를 제공받았다.	.114	.951	-.018	.112
	TRC2	A는 나에게 사고 수습방안을 설명하였다.	.108	.950	-.008	.103
	TRC3	나는 A로 부터 사고원인에 대한 정보를 제공받았다.	.143	.942	-.015	.086
	TRC4	A는 나에게 보상절차에 대해 설명하였다.	.186	.914	.031	.097
진정성	AUT1	A의 사고 수습을 위한 노력은 진정성이 느껴졌다.	.167	.012	.945	.163
	AUT2	나는 A가 문제 해결을 위해 진심을 다하고 있다고 느껴졌다.	.163	.027	.945	.160
	AUT3	나는 A의 사고 수습 노력에서 인간적인 느낌이 들었다.	.122	-.054	.931	.095
공정성	JST1	A는 문제를 처리하는데 충분한 유연성을 보여주었다.	.026	.081	.142	.943
	JST2	A는 문제를 공정하게 처리하였다.	.036	.192	.126	.922
	JST3	A는 문제를 최대한 빨리 해결하려고 노력했다.	.071	.077	.133	.906
고유값			5.398	3.141	2.709	1.604
설명분산			26.73	26.17	19.83	19.08
누적분산			26.73	52.89	72.72	91.80
Cronbach's alpha			.953	.977	.967	.935

이 제시한 기준치 0.7을 상회하고 있어 모두 신뢰성을 확보하였다고 판단할 수 있다.

5.2 확인적 요인분석

탐색적 요인분석을 시행하여 도출된 척도의 하위 요인 구조 적합성을 평가하기 위해 확인적 요인분석을 진행하였다. 집중 타당성은 표준 적재량, 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted), 개념 신뢰도(CR: Construct Reliability)를 통해 확인하였고, 판별 타당도는 AVE값의 제곱근과 상관계수를 비교함으로써 검증했다. 먼저 모델의 적합도 지수는 $\chi^2/df = 1.932(\leq 2.0)$, $TLI = 0.984(\geq 0.9)$, $CFI = 0.988(\geq 0.9)$, $RMSEA = 0.056(\leq 0.8)$ 로 나타나 모두 우수한 수준으로 평가되었다(Byrne, 2001; Steiger, 1990)

집중 타당성을 충족했다고 판단하기 위해서는 표준 적재량은 0.70 이상, 표준적재량의 유의성에 대한 t 값은 절대값이 1.965 이상, 개념 신뢰도는 .70 이상, AVE값은 .050 이상이어야 한다(Fornell & Larcker, 1981; Bagozzi & Yi, 1988). <Table 6>에 제시된 바와 같이 모든 측정항목들의 표준적재량과 t 값, 개념 신뢰도, AVE값이 기준을 충족하였다. 한편, 판별 타당성이 충족되기 위해서는 AVE의 제곱근이 각 변수의 상관계수의 절대값보다 커야 한다. <Table 7>과 같이 상관계수의 절대값이 AVE값 보다 작아 본 연구에서 제안한 척도의 판별 타당성이 확보된 것으로 평가되었다.

추가로 타당성과 신뢰성을 확보하기 위한 과정으로 이차요인모형을 검토하였다(March & Hocevar, 1985). 이차요인분석 결과 잠재변수인 서비스 회복 노력에 대한 2차 요인들의 적재값이 <Figure 3>과

<Table 6> 집중 타당성 검증 결과

요인		표준 적재량	표준오차	t 값	개념 신뢰도 (≥ 0.7)	AVE ¹⁾ (≥ 0.5)
가시성 (Visibility)	VIS1	.953			.976764	.913127
	VIS2	.973	.024	42.111***		
	VIS3	.957	.026	38.241***		
	VIS4	.939	.027	34.747***		
추적성 (Traceability)	TRC1	.972			.960276	.858269
	TRC2	.960	.025	39.582***		
	TRC3	.896	.031	29.076***		
	TRC4	.874	.033	27.012***		
진정성 (Authenticity)	AUT1	.975			.961204	.892174
	AUT2	.970	.022	44.856***		
	AUT3	.886	.031	29.033***		
공정성 (Justice)	JST1	.948			.937432	.833459
	JST2	.934	.033	28.786***		
	JST3	.854	.040	22.946***		

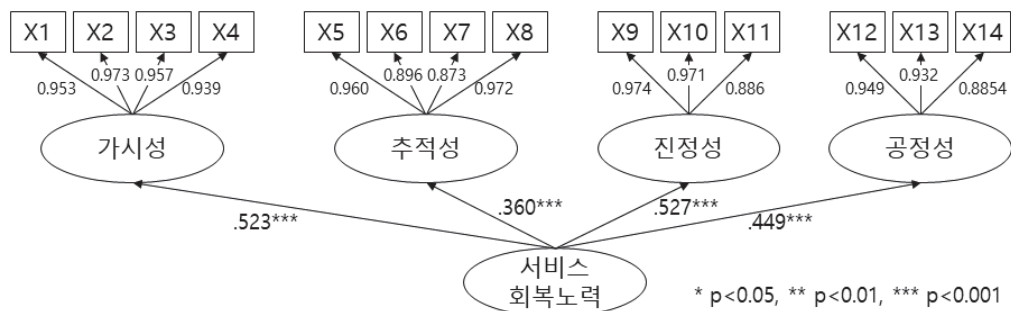
1) AVE : 평균분산추출지수

〈Table 7〉 판별 타당성 검증 결과

	가시성	추적성	진정성	공정성
가시성	.956 ¹⁾			
추적성	.288**	.926		
진정성	.291**	.044	.945	
공정성	.126*	.247**	.288**	.913

1) 대각선은 평균분산추출지수의 제공근, 비대각선은 변수간의 상관관계

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$



〈Figure 3〉 서비스 회복 노력의 이차요인모델

같이 모두 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 전체적인 적합도 지수는 $\chi^2/df=2.287$ (≤ 2.0), TLI = 0.978 (≥ 0.9), GFI=0.931 (≥ 0.9), NFI=0.970 (≥ 0.9), CFI = 0.983 (≥ 0.9), RMSEA = 0.066 (≤ 0.8)로 나타나 χ^2/df 가 다소 높은 것을 제외하고는 대체로 우수한 수준으로 평가되었다.

5.3 결과변인을 이용한 예측타당성

본 연구에서는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석 이외에 회복만족과의 상관관계를 검증함으로써 개발된 척도의 예측타당성을 검토하였다. 서비스 회복 공정성은 서비스 회복 후 고객의 만족에 유의미한 영향을 미치게 된다(Lin et al., 2011; Siu et al.,

2013). 이에 본 연구에서는 서비스 회복 공정성의 확장된 개념인 서비스 투명성과 진정성, 공정성의 예측타당성을 확인하기 위해 del Río-Lanza et al. (2009)과 Liu(2019)에서 사용한 측정문항을 수정해 문제 해결방식에 대한 만족, 금융기업이 보여준 태도에 대한 만족, 제공된 해결책에 대한 만족에 대해 측정하였다. 모든 문항은 리커트 7점 척도로 측정되었으며 이들 세 가지 측정문항의 Cronbach's α 는 0.947로 나타났다. 타당성 확보를 위해 회복만족의 개념 신뢰도와 평균분산추출지수를 확인한 결과 각각 0.948과 0.833으로 나타나 집중타당성이 확보되었음을 확인할 수 있었다. 또한 서비스 회복 노력의 개념과의 상관계수는 각각 0.376, 0.264, 0.284, 0.807로 나타나 공정성과 회복만족의 상관계수가 다소 높게 나타났지만 평균분산추출지수의

제공근인 0.927보다 낮아 판별 타당성이 확보되었다고 판단하였다. 서비스 회복 노력을 원인변인으로 하고 회복 만족을 결과변인으로 한 회귀모형은 69.5%의 설명력을 보여주고 있었으며 VIF가 10 이하로 나타나 다중 공선성이 없고 F값에 대한 유의 확률이 0.000으로 나타나 회귀모형으로 적합하다고 판단할 수 있었다. 회귀분석 결과에 따르면 가시성($\beta=0.110$, $p<0.01$), 추적성($\beta=0.079$, $p<0.05$), 진정성($\beta=0.129$, $p<0.001$) 공정성($\beta=0.738$, $p<0.001$) 모두 통계적으로 회복만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

VI. 결론 및 제언

본 연구는 금융산업에서의 서비스 실패 및 회복의 특성에 맞는 서비스 회복 노력의 재구성을 위해 투명성 척도를 개발하고 신뢰도와 타당도를 검증하는 것을 목표로 하였다. 금융서비스의 경우 금융사고와 같은 서비스 실패의 경우 수습과정에서 금융기업과 금융소비자간 정보의 비대칭성이 존재한다(Jeong, 2005). 특히, 불완전 판매와 같은 금융사고의 경우 사고수습에 장시간이 소요되고(Maeil Business News Korea, 2020), 수습결과 또한 불확실성이 높다(the bell, 2020)는 특성을 지닌다. 이와 같은 금융서비스 실패와 회복과정의 특성을 고려하여 금융산업에서의 서비스 회복 노력을 투명성과 공정성, 진정성으로 구분하였다. 선행연구를 바탕으로 회복 투명성을 가시성과 추적성으로 세분화하였고 이들 개념간의 신뢰성과 타당성을 확인하고자 하였다. 이를 위해 Rawlins(2008)의 조직 투명성, Hustvedt & Kang(2013) 연구에서 제시된 소비자의 지각된

투명성, Morgan et al.(2018)의 공급사슬 내 공급업체 투명성, Zhou et al.(2018)의 전자상거래 상에서의 지각된 정보 투명성에 대한 선행연구들을 고찰하여 회복 투명성의 예비문항을 도출하였다. 회복 투명성과 관련한 예비문항들의 적합성을 확인하기 위해 서비스 경영 분야의 박사 4인의 검토 및 수정을 거쳐 가시성과 추적성을 측정하는 설문문항 각각 7개, 8개를 도출하였다. 다음으로 금융기업 종사자 9인이 최종적으로 검토 및 수정하여 금융서비스 회복 노력을 측정하는 총 14개의 설문문항을 도출하였다. 설문을 실시하기에 앞서, 금융사고를 직접 경험한 피해자를 찾아 설문을 실시하기 어렵다는 한계점을 고려하여 금융서비스 실패 후 회복과정에서의 가시성, 추적성, 진정성, 공정성 각각의 높고 낮음의 상황을 가정한 16가지 시나리오를 개발하고 개별 시나리오가 반영된 16종의 설문지를 작성하였다.

16종의 설문지를 25부씩 총 400명에게 배포하였으며 이중 성실하게 답변한 293명의 응답을 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 탐색적 요인분석을 통해 4개의 요인이 추출되었으며, 이들의 전체 설명변량은 91.8%였다. 첫 번째 요인은 가시성으로 금융서비스 실패 즉, 금융사고와 관련된 정보에 대한 접근성을 측정하고 있다. 두 번째 요인은 추적성으로 접근한 정보가 서비스 실패와 회복과정, 즉 사고의 처리과정을 잘 설명하는지를 측정하는 문항으로 구성되었다. 세 번째 요인은 진정성으로 사고처리 과정에서 고객에 대한 감정적인 측면의 진정성을 측정하고 있으며, 네 번째 요인은 공정성으로 사고처리 절차와 보상의 합당성을 측정하고 있다. 또한 확인적 요인분석을 통해 금융서비스 회복 노력 측정 요인간의 집중 타당성과 판별 타당성이 확보되었음을 확인하였다. 또한 예측타당성을 확인하기 위해 회복만족과의 상관관계를 확인한 결과 예측타당성이 확보되

있음을 확인할 수 있었다.

6.1 학문적 · 실무적 시사점

본 연구의 학문적, 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 금융산업에서 발생하는 금융서비스의 실패와 회복과정을 설명하는 시나리오를 개발하고 이를 통해 금융기업의 회복노력을 측정하고자 했다는 점에서 학문적 의의가 있다. 기존의 선행연구들은 항공서비스(Bamford & Xystouri, 2005), 공유경제(Shuqair et al., 2019), 레스토랑(Namkung & Jang, 2010) 등 일반적인 서비스의 실패와 회복 상황에 대한 연구가 주를 이루었던 것에 비해 금융서비스의 실패와 회복에 대한 연구는 미미했다. 본 연구에서 개발한 시나리오는 향후 금융서비스의 실패에 대한 연구에 크게 기여할 것으로 기대된다. 둘째, 서비스 회복 노력에 '투명성(Transparency)'의 개념을 도입하여 금융산업의 경우 기존 서비스 회복 노력을 구성했던 공정성과 진정성과 함께 투명성이라는 개념이 중요함을 제시하였다. 그간 경영학 분야에서 투명성이라는 개념이 회계(Hunton et al., 2006), 인사조직(Kempster et al., 2019; Walumbwa et al., 2008), 공급사슬관리(SCM)(Gold et al., 2010; Morgan et al., 2018), 기업의 사회적 책임(Brady, 2003) 등의 분야에서 제한적으로 다루어져 왔으나, 서비스경영 분야로 동 개념을 확장하여 도입했다는 점에서 더욱 의의가 있다. 향후 금융서비스 뿐만 아니라 다양한 서비스 영역에서 회복 투명성을 활용한 다양한 연구가 기대된다고 할 수 있다.

이러한 학문적 시사점 이외에도 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 최근 빈번하게 발생한 일련의 금융사고들로 인해 사회적으로 금융소비자 보호의 중요성이 커지고 있는 상황에서 금

용기업의 서비스 회복절차의 투명한 관리가 필요함을 제시했다는 점에서 금융기업의 경영진과 실무자에게 실무적 시사점을 제공하고 있다. 금융서비스의 실패 후 회복과정은 다른 서비스분야에 비해 장시간이 소요된다. 또한 다수의 피해고객이 발생할 수 있으며, 기대 가능한 서비스 회복수준의 불확실성이라는 특성도 지니고 있다. 이에 고객의 신뢰를 유지하고 사고로 인한 고객 불안을 최소화하기 위해서는 회복 과정의 투명한 관리가 요구된다고 할 수 있다. 둘째, 서비스 회복 노력의 일환으로 회복 투명성이 확보되기 위해서는 정보에 대한 접근성인 가시성과 제공된 정보의 질을 의미하는 추적성이 제고되어야 함을 제안했다는 점에서 실무적 시사점이 크다고 하겠다. 아무리 자산규모가 크고, 탄탄한 고객 기반을 가지고 있는 금융기업이라 할지라도 금융사고 등 서비스 실패 상황에서 완전히 자유로울 수 없다. 결국 서비스 실패 상황이 발생하게 되면 금융기업은 이를 회복하기 위한 다양한 노력을 강구해야 한다. 이때 공정성과 진정성 외에도 고객의 정보의 비대칭성 및 결과에 대한 불확실성을 해소시킬 수 있는 가시성과 추적성의 확보가 무엇보다도 필요하다고 할 수 있다. 마지막으로 본 연구는 가시성과 추적성이 금융서비스에서의 서비스 실패 후 회복만족에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증하였다. 이는 사회적 요구나 규제 대응 측면이 아닌 금융기업의 이익을 제고하기 위한 고객만족 차원에서 서비스 회복의 가시성과 추적성이 담보될 수 있는 서비스 회복 전략에 대한 금융기업 경영진과 실무자들의 고민이 필요함을 시사한다고 하겠다.

6.2 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구는 금융서비스의 실패 후 회복 과정에 대

한 다양한 시사점을 제공해주고 있지만 다음과 같은 한계점과 향후 추가적인 연구의 필요성이 있다. 첫째, 설문 응답자의 연령대가 30-40대에 집중(86.3%) 되어 있어 연구결과의 일반화에 한계점이 있다. 차 후 20대와 50대 이상까지 다양한 연령층의 고객을 대상으로 연구가 이루어질 필요가 있을 것이다. 또한 16가지 서비스실패 케이스에 대해 설문을 진행한 만큼 특정 케이스별로 응답자수가 최소 14명에서 최대 30명으로 전체 표본수는 293명이다. 서비스 분야의 척도 개발에 있어 유사한 규모의 샘플을 활용한 사례가 다수 존재함(Hustvedt & Kang, 2013; Pareek & Harrison, 2020)에도 불구하고 보다 많은 샘플을 활용해 보다 일반화하지 못했다는 한계가 있다. 둘째, 본 연구에서는 금융사고를 직접 경험한 피해자만을 대상으로 설문을 실시하기 어렵다는 한계점을 보완하기 위하여 시나리오 기법을 사용하였다. 금융사고에는 고위험 금융상품의 불완전 판매, 개인정보 및 금융정보 유출, 도난 및 횡령 등 다양한 유형의 금융사고가 있으나, 본 연구에서는 고위험 금융상품의 불완전 판매로 인한 금전적 손실이라는 특정 상황을 설정하여 시나리오를 제시, 설문조사를 실시했다. 차후 연구에서는 금융사고의 심각도 등을 반영한 다양한 금융사고 유형으로 확장하여 금융서비스 실패와 회복과정에 대한 고찰이 필요할 것이다.

참고문헌

- Bagozzi, R. P., and Y. Yi(1988), "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp.74-94.
- Ball, C.(2009), "What is transparency?," *Public Integrity*, 11(4), pp.293-308.
- Bamford, D., and T. Xystouri(2005), "A case study of service failure and recovery within an international airline," *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(3), pp.306-322.
- Barratt, M., and A. Oke(2007), "Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: a resource-based theory perspective," *Journal of Operations Management*, 25(6), pp. 1217-1233.
- Bell, C. R., and R. E. Zemke(1987), "Service breakdown: the road to recovery," *Management Review*, 76(10), pp.32.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, and M. S. Tetreault (1990), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents," *Journal of Marketing*, 54(1), pp.71-84.
- Blodgett, J. G., D. H. Granbois, and R. G. Walters (1993), "The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions," *Journal of Retailing*, 69(4), pp.399.
- Blodgett, J. G., D. J. Hill, and S. S. Tax(1997), "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior," *Journal of Retailing*, 73(2), pp.185-210.
- Boannews, "After the Nonghyup cyber terror incident," 2011, Available at <https://www.boannews.com/media/view.asp?idx=29192&kind=0>.
- Brady, A. K. O.(2003), "How to generate sustainable brand value from responsibility," *Journal of Brand Management*, 10(4), pp.279 - 289.
- BusinessPost, "Passed the state council of the Financial Consumer Protection Act, enforced a year later", 2020, Available at <http://>

- www.businesspost.co.kr/BP?command=mobile_view&num=168950.
- Byrne, B. M.(2001), "Structural Equation Modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument," *International Journal of Testing*, 1(1), pp.55-86.
- Casidy, R., and H. Shin(2015), "The effects of harm directions and service recovery strategies on customer forgiveness and negative word-of-mouth intentions," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, pp.103-112.
- Cho, S., T. Park, and J. Lim(2008), "Research about the financial institution's preparations for electronic financial accidents under new e-Financial Transaction Act," *Journal of Convergence Security*, 8(4), pp.9-19.
- Churchill Jr, G. A(1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs," *Journal of Marketing Research*, 16(1), pp. 64-73.
- Cooper, T. L(2004), "Big questions in administrative ethics: A need for focused, collaborative effort," *Public Administration Review*, 64 (4), pp.395-407.
- del Río-Lanza, A. B., R. Vázquez-Casielles, and A. M. Díaz-Martín(2009), "Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses," *Journal of Business Research*, 62(8), pp.775-781.
- de Matos, C. A., J. L. Henrique, and F. de Rosa (2013), "Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs," *Journal of Services Marketing*, 27(7), pp.526-538.
- DeWitt, T., D. T. Nguyen, and R. Marshall(2008), "Exploring customer loyalty following service recovery: The mediating effects of trust and emotions," *Journal of Service Research*, 10 (3), pp.269-281.
- Etzel, M. J., and B. I. Silverman(1981), "A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research," *Journal of Retailing*, 57(3), pp.124-136.
- Fornell, C., and D. F. Larcker(1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and statistics," *Journal of Marketing Research*, 18(3), pp.382-388.
- Gerbing, D. W., and J. C. Anderson(1988), "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment," *Journal of Marketing Research*, 25(2), pp.186-192.
- Gilly, M. C., and B. D. Gelb(1982), "Post-purchase consumer processes and the complaining consumer," *Journal of Consumer Research*, 9(3), pp.323-328.
- Gold, S., S. Seuring, and P. Beske(2010), "Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), pp.230-245.
- Greenberg, J.(2006), "Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice," *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp.58-69.
- Gronroos, C.(1992), *Service management and marketing: managing of trust in service competition*, M A: Lexington Books.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black(1998), *Multivariate Analysis(5th ed)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

- International.
- Hays, J. M., and A. V. Hill(2001), "A longitudinal study of the effect of a service guarantee on service quality," *Production and Operations Management*, 10(4), pp.405-423.
- Hess Jr, R. L., S. Ganesan, and N. M. Klein(2003), "Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), pp.127-145.
- Hocutt, M. A., M. R. Bowers, and D. T. Donovan (2006), "The art of service recovery: fact or fiction?," *Journal of Services Marketing*, 20 (3), pp.199 - 207.
- Hoffman, K. D., S. W. Kelley, and H. M. Rotalsky (1995), "Tracking service failures and employee recovery efforts," *Journal of Services Marketing*.
- Huh, Y.(2018), "Consumer friendly financial consumer redress: A comparative case study on consumer redress in large scale mis-selling scandals," *Business Law Review*, 32(3), pp. 317-357.
- Hultman, J., and B. Axelsson(2007), "Towards a typology of transparency for marketing management research," *Industrial Marketing Management*, 36(5), pp.627-635.
- Hunton, J. E., R. Libby, R., and C. L. Mazza(2006), "Financial reporting transparency and earnings management (retracted)," *The Accounting Review*, 81(1), pp.135-157.
- Hustvedt, G., and J. Kang(2013), "Consumer perceptions of transparency: a scale development and validation," *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 41(3), pp.299-313.
- ITChosun, "141 Financial accidents in the last 5 years, amounting to 315billion won," 2019, Available at http://it.chosun.com/site/data/html_dir/2019/10/02/2019100201519.html.
- ITDongA, "6.25 Hacking case, DDos? Hacking? How different," 2013, Available at <https://it.donga.com/15063/>.
- Jeong, Y.(2017), "Fairness and customer responses in the process of service recovery," *Journal of Korea Service Management Society*, 18 (4), pp.27-55.
- Jeong, Y.(2005), "Accidents on electronic financial transactions and the liability of financial institutions," *Commercial Cases Review*, 28, pp.1-27.
- JoongAng Daily, "Responsibility for customer information leakage, Kookmin card... Compensation confirmed for 100,000won per person," 2019, Available at <https://news.join.com/article/23542156>.
- Keaveney, S. M.(1995), "Customer switching behavior in service industries: An exploratory study," *Journal of marketing*, 59(2), 71-82.
- Kelley, S. W., and M. A. Davis(1994), "Antecedents to customer expectations for service recovery," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, pp.52-61.
- Kempster, S., M. Iszatt-White, and M. Brown(2019), "Authenticity in leadership: Reframing relational transparency through the lens of emotional labour," *Leadership*, 15(3), pp. 319-338.
- Kim, H., and L. Jin(2004), "The effects of service failure and recovery on customer satisfaction in the airline service encounter," *Journal of the Korean Operations Research and Management Science Society*, 29(4), pp.95-116.
- Kim, J., and E. Lee(2018), "A study on service recovery justice and authenticity of internet

- shopping mall, empathy and forgiveness of fashion consumers," *Fashion & Knit*, 16(2), pp.16-28.
- Kim, M., and S. Park(2013), "Perceived justice and authenticity of service recovery and recovery performance: Focused on the interaction effects of perceived justice and authenticity," *Korean Journal of Marketing*, 28(3), pp. 151-176.
- Kim, S.(2010), "Did customer truly forgive service failure company?: Authenticity of company recovery efforts and the forgiveness process of customer," *Korean Management Review*, 39(3), pp.665-706.
- Ku, C., and Y. Kim(2005), "The effect of the service recovery justice on recovery satisfaction, the service value and the loyalty in the restaurant," *Korean Journal of Tourism Research*, 20(1), pp.155-174.
- Kunz, W. H., and J. Hogreve(2011), "Toward a deeper understanding of service marketing: The past, the present, and the future," *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), pp.231-247.
- Kwak, S., L. Hwang, H. Shim, and W. Lee(2004), "Accounting transparency in Korea: A survey of listed firms by Korea Accounting Association," *Seoul Journal of Business*, 38(1), pp.37-71.
- La, S., and B. Choi(2019), "Perceived justice and CSR after service recovery," *Journal of Services Marketing*, 33(2), pp.206-219.
- Lee, H., M. S. Kim, and K. K. Kim(2014), "Interorganizational information systems visibility and supply chain performance," *International Journal of Information Management*, 34(2), pp.285-295.
- Lewis, B. R., and S. Spyropoulos(2001), "Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective," *International Journal of Bank Marketing*, 19(1), pp.37-48.
- Lin, H. H., Y. S. Wang, and L. K. Chang(2011), "Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure," *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), pp.511-534.
- Liu, H., C. Jayawardhena, S. Dibb, and C. Ranaweera (2019), "Examining the trade-off between compensation and promptness in eWOM-triggered service recovery: A restorative justice perspective," *Tourism Management*, 75, pp. 381-392.
- Liu, Y., A. B. Eisingerich, S. Auh, O. Merlo, and H. E. H. Chun(2015), "Service firm performance transparency: How, when, and why does it pay off?," *Journal of Service Research*, 18(4), pp.451-467.
- Losada-Otálora, M., and L. Alkire(2019), "Investigating the transformative impact of bank transparency on consumers' financial well-being," *International Journal of Bank Marketing*, 37(4), pp.1062-1079.
- Luo, J., S. Ba, and H. Zhang(2012), "The effectiveness of online shopping characteristics and well-designed websites on satisfaction," *MIS Quarterly*, 36(4), pp.1131-1144.
- Maeil Business News Korea, "Things left behind by the DLF scandal... Mis-selling, bank CEO sanction, and super strengthened financial consumer protection," 2020, Available at <https://www.mk.co.kr/news/economy/view/2020/04/345245/>.
- Marsh, H. W., and D. Hocevar(1985), "Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-concept: First-and Higher Order

- Factor Models and Their Invariance across Groups," *Psychological Bulletin*, 97(3), pp. 562 - 582.
- Maxham III, J. G.(2001), "Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions," *Journal of Business Research*, 54(1), pp.11-24.
- McColl-Kennedy, J. R., and B. A. Sparks(2003), "Application of fairness theory to service failures and service recovery," *Journal of Service Research*, 5(3), pp.251-266.
- McCullough, M. A.(2000), "The effect of perceived justice and attributions regarding service failure and recovery on post-recovery customer satisfaction and service quality attributes," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(4), pp.423-447.
- Mohr, L. A., and M. J. Bitner(1995), "The role of employee effort in satisfaction with service transactions," *Journal of Business Research*, 32(3), pp.239-252.
- Mok, C., B. Sparks, and J. Kadampully(2013), *Service quality management in hospitality, tourism, and leisure*, Routledge, NewYork.
- Morgan, T. R., R. G. Richey Jr, and A. E. Ellinger (2018), "Supplier transparency: Scale development and validation," *The International Journal of Logistics Management*, 29(3), pp.959-984.
- Muhammad, L.(2020), "Mediating role of customer forgiveness between perceived justice and satisfaction," *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Nair, B., and M. Shah(2007), *Compliance and Traceability in Manufacturing*, AberdeenGroup, Boston.
- Namkung, Y., and S. Jang(2010), "Service failures in restaurants: Which stage of service failure is the most critical?," *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), pp.323-343.
- Olsen, P., and M. Borit(2013), "How to define traceability," *Trends in Food Science & Technology*, 29(2), pp.142-150.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, 49(4), pp.41-50.
- Pareek, V., and T. Harrison(2020), "SERVBID: the development of a B2C service brand identity scale," *Journal of Services Marketing*, <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2019-0195>.
- Park, E., J. Jeong, and H. Yoo(2015), "A study on the effects of service recovery performances on the service recovery satisfaction, brand image and loyalty: Focusing on mobile communication and family restaurants," *Journal of Korea Service Management Society*, 16 (1), pp.245-265.
- Rawlins, B.(2008), "Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency," *Journal of Public Relations Research*, 21(1), pp.71-99.
- Richins, M. L.(1987), "A multivariate analysis of responses to dissatisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), pp. 24-31.
- Rosenbaum, S.(2015), "The brave new world of customer service," *Forbes*, 2015. 6. 7., Available at <https://www.forbes.com/sites/stevenrosenbaum/2015/06/07/the-brave-new-world-of-customer-service/#2ce829421c50>.
- Schaefer, A. D., and C. E. Pettijohn(2006), "The relevance of authenticity in personal selling: is genuineness an asset or liability?," *Journal*

- of *Marketing Theory and Practice*, 14(1), pp.25-35.
- Shuqair, S., D. C. Pinto, and A. S. Mattila(2019), "Benefits of authenticity: Post-failure loyalty in the sharing economy," *Annals of Tourism Research*, 78, 102741.
- Singh, J., and B. Crisafulli(2016), "Managing online service recovery: procedures, justice and customer satisfaction," *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), pp.764-787.
- Siu, N. Y. M., T. J. F. Zhang, and C. Y. J. Yau (2013), "The roles of justice and customer satisfaction in customer retention: A lesson from service recovery," *Journal of Business Ethics*, 114(4), pp.675-686.
- Smith, A. K., R. N. Bolton, and J. Wagner(1999), "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery," *Journal of Marketing Research*, 36(3), pp. 356-372.
- Spreng, R. A., G. D. Harrell, and R. D. Mackoy (1995), "Service recovery: impact on satisfaction and intentions," *Journal of Services Marketing*, 9(1), pp.15-23.
- Steiger, J. H.(1990), "Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach," *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), pp.173-180.
- Steinauer, D. D., S. A. Wakid, and S. Rasberry (1997), "Trust and traceability in electronic commerce," *StandardView*, 5(3), pp.118-124.
- Stirton, L, and M. Lodge(2001), "Transparency Mechanisms: Building Publicness into Public Services." *Journal of Law and Society*, 28 (4), pp.471 -489.
- Swaminathan, J. M., and S. R. Tayur(2003), "Models for supply chains in e-business," *Management Science*, 49(10), pp.1387-1406.
- Tax, S. S., S. W. Brown, and M. Chandrashekar (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing," *Journal of Marketing*, 62(2), pp.60-76.
- the bell, "Voluntary loss compensation for Investor of Lime asset fund, What Shinyoung securities think about is," 2020, Available at <http://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202003241318363640106259&lcode=00>.
- Tyler, T. R., and R. J. Bies(1990), "Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice," in J. S. Carroll(Ed.), *Applied socialpsychology and organizational settings*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.77-98.
- Varela Neira, C., R. Vázquez Casielles, and V. Iglesias(2010), "Explaining customer satisfaction with complaint handling," *International Journal of Bank Marketing*, 28(2), pp.88-112.
- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, and S. J. Peterson(2008), "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure," *Journal of Management*, 34(1), pp.89-126.
- Wang, Y. S., S. C. Wu, H. H. Lin, and Y. Y. Wang (2011), "The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing," *International Journal of Information Management*, 31(4), pp.350-359.
- Weun, S., S. E. Beatty, and M. A. Jones(2004), "The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery

- relationships," *Journal of Services Marketing*, 18(2), pp.133-146.
- Zhou, L., W. Wang, J. D. Xu, T. Liu, and J. Gu (2018), "Perceived information transparency in B2C e-commerce: An empirical investigation," *Information & Management*, 55 (7), pp.912-927.
- Zhu, K.(2002), "Information transparency in electronic marketplaces: Why data transparency may hinder the adoption of B2B exchanges," *Electronic Markets*, 12(2), pp.92-99.

-
- The author Jinyong Choi is a senior researcher of Institute for Business Research at Sogang University and a senior manager at Samsung Life Insurance in South Korea. He received Ph.D. degree from Business Administration at Sogang University in South Korea. His active research areas are Fintech, financial regulation, service operation, ICT (Information and Communication Technology), and ITSM (Information Technology Service Management). His publications are found in Korean journals such as Korean Management Review, Korean Business Review, and The Journal of the Korea Service Management Society.
 - The author Sangyoo Kim is a doctoral student in graduate school of Business, Sogang University and works at Economic Research Institute of Industrial Bank of Korea in South Korea. She received MS degrees from Sogang International Master Business Administration at Sogang University and Technology Management at University of Illinois at Urbana-Champaign. Her active research areas are financial innovation, service failure and recovery, and service management. She has been published in Korean Business Review and The Journal of Information Systems.