

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.16.12.201812.105>

## The Role of Justice, Authenticity, and Advice in Retailer's Service Recovery

### 유통점의 서비스회복 노력이 회복만족에 미치는 영향: 공정성, 진정성, 조언수용을 중심으로

Yong-Sun Shin(신용선)\*, Moon-Seop Kim(김문섭)\*\*

Received: November 06, 2018. Revised: November 06, 2018. Accepted: December 05, 2018.

## Abstract

**Purpose** – This research is intended to suggest ways to enhance customers' satisfaction with service recovery. For this purpose, this study investigated the relationships among perceived justice (distributive, procedural, interactional justice) of service recovery efforts, perceived authenticity of service recovery efforts, the intention to follow advice, and the satisfaction with service recovery.

**Research design, data, and methodology** – This research developed a structural equation model in which the perceived justice (distributive, procedural, interactional justice) and the perceived authenticity are predictors, the satisfaction with service recovery is a dependent variable, and the intention to follow advice is a moderator between the perceived justice (distributive, procedural, interactional justice) and the satisfaction with service recovery. Data were collected from visitors of fast food restaurants in Seoul, Gyeonggi province, and Kangwon province. A total of 330 questionnaires were distributed and 295 responses were collected indicating a response rate of 89.3%. After deleting data having missing value, 288 samples were used for analysis. SPSS 21.0 and AMOS 21.0 were used to test the reliability, validity, model fit, and hypotheses.

**Results** – Empirical results showed that perceived justice, perceived distributive justice, and perceived authenticity had a positive influence on the satisfaction with service recovery. These results indicated that the more highly customers perceived the justice, distributive justice and the authenticity of service recovery efforts, the more they were satisfied with service recovery. And these influences were moderated by the intention to follow advice. Specifically, influences of the perceived justice, the perceived distributive justice, and the perceived authenticity on the satisfaction with service recovery were bigger for people with high intention to follow advice than people with low intention to follow advice.

**Conclusions** – This research contributed to the service recovery literature by showing how perceived justice (distributive, procedural, interactional justice) and perceived authenticity influence satisfaction with service recovery. Moreover, current study introduced the intention to follow advice as moderator of this influence and revealed the moderation role of the intention to follow advice between the perceived justice (distributive, procedural, interactional justice) and the satisfaction with service recovery. Managerially, these results suggested retailing companies some ways to recover from service failure.

**Keywords:** Authenticity, Intention to Follow Advice, Justice, Service Failure, Service Recovery.

**JEL Classifications:** L81, M31.

## 1. 서론

유통업체들은 고객을 만족시켜 기존고객을 유지하고 긍정적 구전을 통해 신규고객을 유치하고자 한다. 하지만 고객의 기대보다 낮은 서비스를 제공하여 고객의 불만족을 야기하는 서비스실패(service failure)는 발생하기 마련이고 서비스실패는 고

\* First Author, Doctoral Student of Kangwon National University, Department of Business Administration, Korea.  
 E-mail: yssfly@hanmail.net

\*\* Corresponding Author, Associate Professor of Kangwon National University, Department of Business Administration, Korea.  
 Tel: +82-33-250-6142, E-mail: marketing@kangwon.ac.kr

객 이탈과 부정적 구전을 초래한다(Barbara & Clacher, 2001; Brown & Chandrashekar, 1998). 서비스실패를 미연에 방지하는 것이 최선이지만 기업이 통제할 수 없는 요인에 의해 서비스실패 발생 시 적절히 대처하면 전화위복이 되기도 한다. 서비스실패에 대해 불평하는 고객의 60%는 문제가 해결되면 계속 고객으로 남고 싶어 하며 95%는 문제가 신속히 해결되면 계속 고객으로 남으려 한다. 이처럼 서비스실패를 해결하기 위한 적절한 서비스회복(service recovery) 노력을 통해 고객에게 신뢰와 확신을 심어주어 서비스실패 이전보다 고객의 만족, 유대감, 충성도(재구매, 긍정적 구전)가 향상되는 현상을 서비스회복 패러독스(service recovery paradox)라 한다(Hart, Heskett, & Sasser, 1990; Keaveney, 1995; Maxham, 2001; Miller, Christopher, Craighead, & Karwan, 2000; Weun, Beatty, & Jones, 2004). Choi, Park, and Lim(2018)은 서비스 실패는 결과적 실패와 과정적 실패로 구분 할 수 있다. 결과적 측면은 실패는 고객들이 서비스접점을 통해 '무엇을' 받았는가가 중요하다. 반면 과정적 측면은 서비스를 '어떻게' 제공받았는가가 중요하다(Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995). Coe (2018)는 고객접점(customer contact) 또는 서비스접점(service contact)을 진실의 순간(MOT, moment of truth)라고 하였다.

서비스실패를 해결하고자 하는 기업들에게 효율적인 서비스회복 방법을 제안하고자 서비스회복에 대한 많은 연구가 이루어졌다. 이들 연구의 다수는 서비스회복에 대한 만족의 선행변수로 공정성(justice)에 주목하고 서비스회복 노력에 대해 고객이 공정성하다고 지각할수록 고객이 서비스회복에 만족함을 보였다(Blodgett, Wakefield, & Barnes, 1995; Smith, Bolton, & Wagner, 1999). 하지만 고객과의 관계에서의 서비스실패는 물질적인 실패뿐 아니라 감정적인 실패를 동반하기 때문에 서비스실패에 대한 진정한 서비스회복은 기업의 서비스회복 노력이 공정하다는 인지적 측면 못지않게 용서와 같은 감정적 측면이 중요하다(McCullough, 2000).

인지적 측면에 초점을 맞춘 공정성에 기반한 기존 연구의 한계를 극복하고자 인지적 차원인 공정성뿐 아니라 감정적 측면에 해당하는 진정성(authenticity)에 기반한 고객이해와 용서를 통한 서비스회복의 매커니즘을 보감정적 차원인 진정성을 고려한 연구가 진행되었지만, 이러한 연구는 공정성의 하위 차원인 분배공정성(distributive justice), 절차공정성(procedural justice), 상호작용공정성(interactional justice) 각각이 회복만족에 미치는 영향의 상이한 차이를 제시하지 못하였다(Blodgett, Hill, & Tax, 1997; Kim, 2010; Kim and Park, 2013; Maxham & Netemeyer, 2002). 본 연구는 기존 연구들의 이러한 한계를 극복하고자 공정성의 하위 차원인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각이 회복만족에 미치는 영향을 진정성이 회복만족에 미치는 영향과 함께 종합적으로 살펴보고자 한다.

더 나아가 본 연구는 조언이 소비자의 의사결정과 행동에 미치는 영향이 크다는 점에 주목하고자 한다(Maknight, Choudhury, & Kacmar, 2002). 고객이 기업의 서비스실패와 서비스회복 노력을 접하는 상황에서 주위 사람의 조언은 서비스회복 과정에 영향을 미치게 될 것이다. 본 연구는 고객이 타인의 조언을 받아들일 의향인 조언수용 의향(intention to follow advice)(Feng & Lee, 2010)에 따라 공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)과 진정성이 회복만족에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지 살펴보고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1. 서비스실패와 서비스회복

고객은 자신이 기대했던 수준의 서비스에 대해서는 만족하고 기대 이상의 서비스에 대해서는 감동하는 반면 기대했던 수준 이하의 서비스에 대해서는 불만족한다. 이처럼 고객이 기대하는 수준 이하의 서비스를 제공하여 고객의 불만족을 야기하는 것을 서비스실패라고 한다. 즉, 서비스 과정이나 결과물의 성과가 고객이 인내할 수 있는 수준보다 떨어질 때 서비스실패가 발생한다(Johnston, 1995; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993). 서비스실패 시 고객은 불만족으로 인해 해당 서비스를 재구매하지 않고 해당 서비스에 대하여 부정적 구전을 할 가능성이 높아진다. 서비스기업은 서비스실패를 만회하기 위해 다양한 노력(예: 사과, 인정, 상징적 보상, 설명, 보상, 할인, 교환, 환불, 무료제공, 쿠폰, 반응속도, 지원 등)을 취하며 이러한 노력을 서비스회복 노력이라고 한다. 기업이 적절한 노력을 기울이지 않을 경우 상황은 더욱 악화되는 반면(Smith & Bolton, 1998), 서비스실패를 해결하기 위한 적절한 서비스회복 노력은 고객에게 신뢰와 확신을 심어주기 때문에 서비스에 문제가 없었던 경우보다 고객의 만족, 유대감, 충성도(재구매, 긍정적 구전)가 향상되는데 이를 서비스회복 패러독스라 한다(Hart, Heskett, & Sasser, 1990; Keaveney, 1995; Maxham, 2001; Miller et al., 2000; Weun et al., 2004).

### 2.2. 공정성

공정성이란 개인이 무엇인가를 획득하기 위해 희생한 자원과 희생의 대가로 얻은 결과가 공정한가에 대한 판단이다(Adams, 1965). 유통을 비롯한 서비스 분야에서의 서비스 공정성은 고객이 서비스 제공자와의 교환에서 얼마나 공정하게 대우받는가와 관련된 개념이며, 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성으로 구분된다(Smith, Bolton, & Wagner, 1999). 특히 기업이 서비스실패 시 서비스회복을 위해 노력하는 상황에서 서비스회복 공정성은 분배, 절차, 상호작용 측면에서 자신이 얼마나 공정하게 대우 받는가에 대한 고객의 지각이며, 고객이 서비스회복의 공정성을 높게 지각할수록 회복만족이 증가한다(Blodgett, Wakefield, & Barnes, 1995; Smith et al., 1999).

분배공정성은 직원이 최종적으로 제공한 서비스 결과물에 대하여 고객이 지각하는 공정성을 의미하며, 서비스실패와 회복에 있어서 분배공정성은 기업이 서비스실패를 회복하기 위해 불만족한 고객에게 제공하는 실제적 결과물인 금전적 보상, 교체 등에 대해 고객이 자신의 피해에 대한 보상으로 합당하다고 지각하는지가 해당된다(Maxham, James, & Netemeyer, 2002; Mueller, Mack, & McMullan, 2003). 서비스회복의 분배공정성은 실제적 결과물의 공정, 공평, 요구, 가치, 보상 등으로 측정하며 고객이 분배공정성을 높게 지각할수록 회복만족이 증가하며 회복만족에 미치는 영향은 분배공정성이 다른 두 공정성보다 크게 나타난다(Blodgett et al., 1997; Mattila, 2001; Maxham et al., 2002; Smith et al., 1999; Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998).

절차공정성은 서비스 제공 절차 및 과정에 대하여 고객이 지각하는 공정성이며, 서비스실패와 회복에 있어서 절차공정성은 서비스 실패를 극복하기 위한 여러 단계의 절차와 과정에

대하여 고객이 지각하는 공정성을 의미한다(Lind & Tyler, 1988). 서비스회복에서 분배공정성이 기업이 고객에게 제공하는 실제적 결과물에 초점을 맞춘 반면 절차공정성은 고객 불평을 관리하고 서비스실패를 해결하는 과정에 초점을 맞춘다(Mattila, 2001; Smith et al., 1999). 서비스회복의 절차공정성은 신속성, 접근성, 유연성, 적시성, 절차통제, 결과통제, 공정한 정책, 적절한 방법, 효율성, 몰입, 실수, 도움 등으로 측정하며(Mattila, 2001; Maxham et al., 2002), 고객이 절차공정성을 높게 지각할수록 고객만족, 서비스품질, 서비스회복이 증가한다(Johnston, 1995).

상호작용공정성은 서비스 직원과 고객 사이의 인간적인 상호관계에 대하여 고객이 지각하는 공정성이며, 서비스회복 과정에서 상호작용공정성은 서비스 실패를 복구하기 위해 고객과 서비스 직원이 상호작용하는 과정에서 고객이 공정하게 대접받았다고 지각하는 정도를 의미한다(Maxham et al., 2002; Tax et al., 1998). 서비스회복의 상호작용공정성은 관심, 경청, 노력, 진실, 설명, 사과, 의사소통, 친근, 편견 등으로 측정하며(Mattila, 2001; Maxham et al., 2002), 고객이 상호작용공정성을 높게 지각할수록 불만고객은 만족하고 재구매의도와 긍정적 구전의도가 향상된다(Blodgett et al., 1997; Chebat & Slusarczyk, 2005). 이와 같은 연구결과들을 토대로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

- H1:** 공정성은 회복만족에 정적(+영향)을 미칠 것이다.  
**H1-1:** 분배공정성은 회복만족에 정적(+영향)을 미칠 것이다.  
**H1-2:** 절차공정성은 회복만족에 정적(+영향)을 미칠 것이다.  
**H1-3:** 상호작용공정성은 회복만족에 정적(+영향)을 미칠 것이다.

### 2.3. 진정성

진정성은 가식, 허위, 가짜 등과는 달리 내면 상태와 외부 행동이 일치하는 것을 의미하며, 진정성은 유통을 비롯한 다양한 서비스 분야에서 경쟁우위의 원천으로 주목받고 있다. 서비스 분야의 경쟁이 치열해지면서 기업들은 고객을 만족시키기 위해 점점의 직원들이 따라야 하는 세분화된 매뉴얼을 만들고 직원들을 교육시켰으며 직원들은 매뉴얼대로 고객에게 미소 지으며 서비스 과업을 수행했다. 그러나 고객은 매뉴얼에 따라 직원들이 의무적으로 제공하는 서비스 대신 직원의 마음에서 우러나온 서비스를 원했고, 직원과의 인간 대 인간으로서의 진실한 상호작용을 요구했다. 고객과 직원이 상호작용하는 접점에서 진정성 있는 서비스와 상호작용이 서비스 품질, 고객 만족, 고객 충성도로 이어진다는 점에서 진정성이 관심을 끌고 있다(Henning, Thorsten, Paul, & Dwayne, 2006)

기업의 서비스회복 상황에서도 고객들은 매뉴얼에 따른 서비스회복 노력이 아니라 진정성이 느껴지는 노력을 원한다. 고객이 기업의 서비스실패를 용서하는 과정에 관한 연구들에 따르면 단순한 사과나 공감에 상대방의 마음을 움직이는 것이 아니라 이러한 사과나 공감 속에 진정성이 내포되어 있을 때 고객의 이해와 공감을 얻을 수 있고 이를 통해 관계회복이 가능하다(Zechmeister, Garcia, Romero, & Vas, 2004). 기업의 서비스실패 회복노력에 대해 고객이 진정성을 높게 지각할수록 서비스회복에 대한 만족이 증가할 것이다.

**H2:** 진정성은 회복만족에 정적(+영향)을 미칠 것이다.

### 2.4. 조언수용

조언은 타인이 자신에게 도움을 주고자 거들거나 깨우쳐 주는 말을 받아들이는 것이며, 조언수용 의향은 타인의 조언을 받아들일 의향이 있는 정도로 정의된다(Feng & Lee, 2010). 조언은 소비자의 의사결정과 행동에 미치는 영향이 크다는 점에서 조언수용 의향이 주목받고 있는데(Maknight et al., 2002), 조언수용에 관한 가장 일반화된 이론은 JAS(Judge Advisor System)패러다임이다. JAS 패러다임은 조언제공자와 조언수용자 간의 상호작용과 이를 통한 의사결정 과정의 네 가지 단계로, 1단계는 문제 서술, 정보 제공, 지식도출 단계이고, 2단계는 조언제공자로부터 주어진 선택사항들에 대한 인지 및 판별 단계이며, 3단계는 조언제공자가 제공한 선택사항에 대한 논의를 통해 정당화하는 단계이고, 4단계는 제공된 조언을 수용 혹은 거절하는 단계이다. 동료그룹의 조언은 행동 결정에 상당한 영향을 제공하며(Smith et al., 1999), 조언의 수용 여부는 소비자의 행동을 예측하는 지표로 사용될 수 있다(McKnight et al., 2002). Yaniv(2004)는 의사결정자가 조언을 받아들이는 데에는 인지적, 심리적, 사회적 영향을 받는데, 조언수용은 조언제공자가 조언수용자로 하여금 특정한 방식으로 사고하고, 느끼고, 행동하도록 제안하는 것을 받아들이는 것이다. 조언 제공자와 조언을 구하는 사람의 친분, 조언 제공자에 대한 신뢰가 조언을 받아들이는 정도(조언수용 정도)에 영향을 미쳤다. 예를 들어, 친분이 높거나 신뢰할 만한 조언 제공자의 조언에 대한 수용의도가 높으며 조언수용 정도가 높은 사람일수록 조언 제공자의 조언 대상에 대한 만족도가 높다(Feng & MacGeoge, 2006)는 연구를 토대로 소비자가 서비스실패로부터 회복만족을 경험하는 과정에서도 조언수용 의향에 따라 서비스 제공자의 서비스회복 노력이 회복만족에 미치는 영향이 달라질 것이라고 추론할 수 있다. 즉, 서비스 제공자의 회복노력에 대하여 소비자가 지각하는 공정성(분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성)과 진정성이 회복만족에 미치는 영향을 조언수용 의향이 조절하게 될 것이다.

- H3:** 공정성이 회복만족에 미치는 영향은 조언수용 의향에 의해 조절될 것이다. 즉, 조언수용 의향이 낮은 경우보다 높은 경우 공정성이 회복만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.  
**H3-1:** 분배공정성이 회복만족에 미치는 영향은 조언수용 의향에 의해 조절될 것이다. 즉, 조언수용 의향이 낮은 경우보다 높은 경우 분배공정성이 회복만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.  
**H3-2:** 절차공정성이 회복만족에 미치는 영향은 조언수용 의향에 의해 조절될 것이다. 즉, 조언수용 의향이 낮은 경우보다 높은 경우 절차공정성이 회복만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.  
**H3-3:** 상호작용공정성이 회복만족에 미치는 영향은 조언수용 의향에 의해 조절될 것이다. 즉, 조언수용 의향이 낮은 경우보다 높은 경우 상호작용공정성이 회복만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.  
**H4:** 진정성이 회복만족에 미치는 영향은 조언수용 의향에 의해 조절될 것이다. 즉, 조언수용 의향이 낮은 경우보다 높은 경우 진정성이 회복만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.

### 3. 연구설계

#### 3.1. 연구모형

연구가설을 검증하기 위한 연구모형은 Figure 1과 같다.

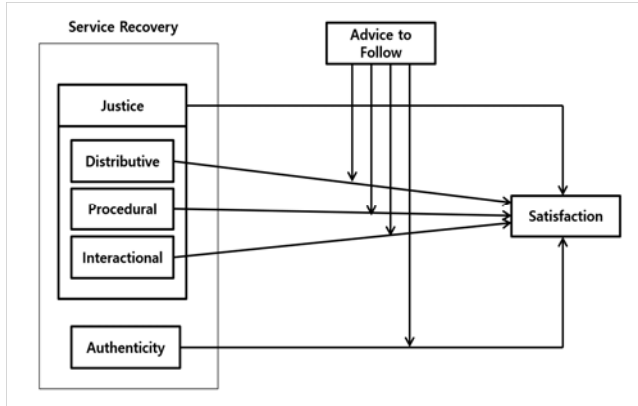


Figure 1: Research Model

#### 3.2. 연구 방법

연구의 가설과 연구모형을 검증하기 위하여 2018년 4월 15부터 30일까지 서울, 경기, 강원 지역 패스트푸드점을 방문하여 이곳을 이용하는 소비자를 대상으로 설문조사를 진행하였다. 패스트푸드점을 대상으로 선정한 이유는 패스트푸드점이 서비스실패가 빈번하게 발생하는 유통업종의 하나이기 때문이다. 설문 참여자들에게 자주 이용하는 패스트푸드점을 고르고 해당 패스트푸드점에서 경험한 서비스실패를 환기시키기 위하여 응답자들이 경험한 불만족에 대하여 기술하도록 한 후 해당 패스트푸드점에 대하여 평가하도록 요청하였다. 응답자총 330부를 배포하였고 그 중 295부(89.3%)가 회수되었으며 분석에 적합하지 않은 불성실 응답자 설문지 7부를 제외하고 총 288부(87.2%)를 분석에 사용하였다. 자료 분석은 SPSS 21.0 및 AMOS 21.0을 사용하여 요인분석, 신뢰도분석, 구조방정식(SEM) 등을 수행하였다.

#### 3.3. 연구 대상

설문 응답자의 성별은 남성과 여성 각각 159명(55.2%), 129명(44.8%)이었고, 연령은 21~25세가 262명(91.0%), 26세 이상이 26명(9.0%)이었다. 거주 지역은 서울 13명(4.5%), 경기 78명(27.1%), 강원 197명(68.4%)이었다. 응답자들이 자주 이용하는 패스트푸드점은 맥도널드 132명(45.8%), 롯데리아 38명(13.2%), 버거킹 23명(8.0%), KFC 15명(5.2%), 기타 80명(27.8%)이었으며, 월평균 이용횟수는 0회 7명(2.4%), 1~3회 220명(76.4%), 4~6회 48명(16.7%), 7~9회 13명(4.5%)이었다. 이용 중 경험한 불만족 유형은 직원 불친절 52명(20.5%), 지루한 대기시간 35명(13.8%), 직원의 무관심 26명(10.4%), 예약 누락 13명(5.2%), 서비스 지연 12명(4.7%), 비위생적 직원 및 식기류 6명(2.3%), 주문누락 3명(1.2%), 주문과 다른 음식제공 2명(0.8%)이었다.

#### 3.4. 변수 측정

설문문항은 선행연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였고 모든 문항은 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 0=보통이다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 고객이 지각하는 서비스회복 공정성은 기업의 서비스회복 노력에 대한 고객의 지각된 공정성으로, 본 연구에서 공정성을 '개인이 무엇인가를 획득하기 위해 희생한 자원과 희생의 대가로 얻은 결과가 공정한가에 대한 판단(Adams, 1965)'으로 정의하고, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 하위 요인으로 나누어 측정하였다. Blodgett et al.(1997), Maxham et al. (2002), Smith et al.(1999), Tax et al.(1998)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구에 적합하도록 수정하여 이용하였다. 분배공정성(distributive justice)은 '기업의 서비스 회복 노력 전반에 대하여 개인이 받은 결과물 측면에서 얼마나 공정한가에 관한 것(Smith et al., 1999)으로 정의하고 '직원이 제공한 문제해결 또는 시정 결과는 공정했다,' '직원은 요구하는 환불 또는 교환 등의 조치를 취해 주었다,' '불만처리를 위해 노력한 것에 대해 합당한 보상을 받았다,' '회사는 원했던 방식으로 문제를 해결 해 주었다' 4개 문항을 사용하였다.

절차공정성(procedural justice)은 '서비스실패의 해결과정에서 처리 절차 및 과정에 대하여 고객이 공정하다고 지각하는 정도(Lind & Tyler, 1988)로 정의하고 '직원은 불만 사항을 신속하게 처리해주었다,' '문제 또는 불만족 사항을 이야기할 기회를 나에게 충분히 주었다,' '문제를 어떻게 해결해야 하는지 알아내기 무척 어려웠다(R),' '직원은 처음에는 안 된다고 했다가 강하게 항의하자 해결해 주었다(R),' '고객의 입장을 이해하지 못하고 일방적으로 회사의 입장만 고집했다(R),' '이야기를 못 알아들을 만큼 직원들의 관련지식이 부족했다(R)' 6개 문항으로 측정된 후 3~6번째 문항은 역코딩하였다.

상호작용공정성(interactional justice)은 '서비스실패를 해결하는 과정에서 고객이 서비스 제공자와의 인간적인 상호관계에서 공정하게 대우를 받았다고 지각하는 정도(Bies & Moag, 1986)로 정의하고 '직원은 '문제' 발생에 대해 합리적인 이유를 잘 설명해 주었다,' '불평처리과정 중에 직원은 예의 바르고 정중하게 대해 주었다,' '불만처리 담당자는 불만족 사항에 진정한 관심을 보이는 것 같았다,' '불만처리 담당자는 문제 또는 불만족 사항을 해결하기 위해 최선을 다했다' 4개 문항으로 측정하였다.

진정성은 직원의 회복노력에 대해 '직원 자신의 생각, 감정, 가치, 신념과 일치되게 행동하는 것'이라고 고객이 지각하는 정도로 정의하고 James et al.(2002)의 연구에서 사용된 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 '문제해결 과정에서 보인 직원의 행동들은 진정성이 느껴졌다,' '문제 해결하는데 있어 직원의 행동은 진심에서 우러난 행동을 한다고 느꼈다,' '문제를 해결하는데 있어 직원 행동은 내면에서 우러나는 노력을 하고 있다고 여겨졌다,' '문제를 해결하는 과정에서 보인 직원의 노력들은 인간적인 느낌이 들었다' 4개 문항을 사용하였다.

회복만족은 기업의 서비스회복 노력에 대해 고객이 만족하는 정도로 정의하고, Oliver and Swan(1989), Smith and Bolton(1998)의 연구에서 사용된 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 '불만족을 처리하는 과정에 대하여 만족했다,' '불만족처리 결과에 대하여 만족했다,' '직원의 응대방식 대하여 만족스러웠다,' '불만족에 대한 회사의 조치에 대해 전반적으로 만족스러웠다' 4개 문항으로 측정하였다.

조언수용 의도는 타인이 제공한 조언을 받아들일 의향이 있는 정도로 정의하고(Feng & Lee, 2010), MacGeorge et al. (2004)의 연구에서 사용된 문항을 수정하여 이용하였다. 구체적 문항은 '조언제공자로부터 조언을 받아야겠다고 느꼈다,' '조언제공자에게 조언을 요청했다,' '조언제공자로부터 어느 정도 도움(조언)을 받는 것이 최선이라고 생각했다,' '조언제공자에게 조언을 받기 위해 내 자신을 모두 열었다,' '나는 조언을 받는 대로 실행할 생각이 있다,' '조언대로 따를 계획이었다' 6개 문항으로 측정하였다.

#### 4. 실증분석

##### 4.1. 신뢰성 및 타당성 검증

SPSS 21.0을 사용하여 변수의 측정문항들에 대한 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)을 실시한 후 신뢰성과 타당성을 저해하는 문항(절차공정성 3개, 상호작용공정성

1개, 진정성 1개, 회복만족 1개 그리고 조언수용 3개)을 제거하였다. 정제된 문항을 사용한 EFA 결과는 Table 1에 제시된 바와 같이 측정항목들에 대한 요인적재치가 0.5 이상으로 나타나 요인적재량에 문제가 없는 것으로 확인되었다. 요인의 측정 문항들의 내적일관성을 확인하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 측정하고 Table 1에 제시된 바와 같이 모든 요인들의 내적 일관성이 확보되었음을 알 수 있다.

집중타당성과 판별타당성을 검증하기 위하여 AMOS 21.0을 사용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다. Table 2에 제시된 바와 같이 문항들과 해당 요인을 연결하는 표준화된 요인적재량( $\lambda$ )이 모두 통계적으로 유의하고( $t > 1.96$ ), 각 요인에 대한 평균분산추출(Average Variance Explained: AVE)이 0.5 이상이고 합성신뢰도(composite reliability)가 0.7 이상이므로 집중타당성이 확보되었음을 알 수 있다. 또한 Table 3에 제시된 바와 같이 AVE의 제곱근들이 상관계수보다 크기 때문에(Fornell & Larcker, 1981) 판별타당성이 확보되었음을 알 수 있다.

**Table 1:** Exploratory Factor Analysis

Construct	Items	Standardized Loadings( $\lambda$ )				
		Distributive Justice	Procedural Justice	Interactional Justice	Authenticity	Satisfaction
Distributive Justice	Dist1	.688				
	Dist2	.699				
	Dist3	.606				
	Dist4	.633				
Procedural Justice	Proc4		.766			
	Proc5		.867			
	Proc6		.836			
Interactional Justice	Inter2			.761		
	Inter3			.628		
	Inter4			.773		
Authenticity	Auth1				.624	
	Auth2				.752	
	Auth3				.681	
Satisfaction	Satis1					.750
	Satis3					.761
	Satis4					.545
Eigen value		3.047	1.959	1.838	1.358	1.226
Variance(%)		19.046	12.245	11.490	8.488	7.664
Cum. Variance(%)		19.046	31.291	42.780	51.268	58.932
Cronbach's alpha( $\alpha$ )		.606	.788	.592	.530	.537
AVE		.995	.996	.991	.809	.726

**Table 2:** Confirmatory Factor Analysis

Items	Standard Estimate( $\lambda$ )	S.E	A.V.E.	C.R.(composite reliability)
Dist1	.593	.032	.995	.967
Dist2	.280	.043		
Dist3	.480	.039		
Dist4	.748	.035		
Proc4	.710	.045	.996	.973
Proc5	.746	.049		
Proc6	.778	.044		
Inter2	.702	.069	.991	.948
Inter3	.509	.048		
Inter4	.521	.046		

Auth1	.343	.321	.809	.775
Auth2	.824	.124		
Auth3	.496	.358		
Satis1	.667	.190	.726	.762
Satis3	.721	.159		
Satis4	.345	.589		

$\chi^2/df(215.844/94)=2.296$ ,  $p=.000$ ,  $NFI=.901$ ,  $IFI=.919$ ,  $CFI=.923$ ,  $RMR=.0043$ ,  $GFI=.881$ ,  $RMSEA=.077$

**Table 3:** Correlation Coefficients Between Constructs

Construct	Distributive Justice	Procedural Justice	Interactional Justice	Authenticity	Satisfaction	A.V.E.
Distributive Justice	1	.130	.111	.109	.103	.995
Procedural Justice	.361	1	.001	.006	.015	.996
Interactional Justice	.333	-.003	1	.027	.002	.991
Authenticity	.330	.078	.164	1	.162	.809
Satisfaction	.321	.123	-.041	.403	1	.726

Note: Under the diagonal line is correlation coefficients and above the diagonal line is square of correlation coefficients

**Table 4:** Results of Hypothesis Path

Path	Standardized Coefficient	t-value	sig.
H1: Justice → Satisfaction with Recovery	.640	4.240	$p < .001$
H1-1: Distributive Justice → Satisfaction with Recovery	.373	3.440	$p < .001$
H1-2: Procedural Justice → Satisfaction with Recovery	.037	0.820	$p > .05$
H1-3: Interactional Justice → Satisfaction with Recovery	.049	0.953	$p > .05$
H2: Authenticity → Satisfaction with Recovery	.470	3.455	$p < .001$

$\chi^2/df=189.686/60=3.16$ ,  $P<.000$ ,  $RMR=.046$ ,  $GFI=.914$ ,  $CFI=.827$ ,  $IFI=.831$ ,  $RMSEA=.087$

**Table 5:** Moderation Analysis

	Follow Advice: Low (n=128)		Follow Advice: High (n=160)		$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	sig.
	Standardized Coefficients	t-value	Standardized Coefficients	t-value				
Free Model					393.540	174		
H3: Justice → Satisfaction with Recovery	.432	2.281	.851	4.035	402.282	176	8.742	.000
H3-1: Distributive Justice → Satisfaction with Recovery	.339	3.201	.455	2.030				
H3-2: Procedural Justice → Satisfaction with Recovery	-.019	.508	.043	.823				
H3-3: Interactional Justice → Satisfaction with Recovery	-.234	.982	.078	.573				
H4: Authenticity → Satisfaction with Recovery	.205	1.996	.732	2.825				

4.2. 가설 검증

본 연구모형의 가설을 검증하기에 앞서 CFA로 얻어진 항목을 사용하여 AMOS 21.0으로 모형적합도를 확인하였다. Table 4에 제시된 바와 같이 모형적합도는  $\chi^2/df=189.686/60=3.16$ ,  $P<.000$ ,  $RMR=.046$ ,  $GFI=.914$ ,  $CFI=.827$ ,  $IFI=.831$ ,  $RMSEA=.087$ 로 수용할 만한 수준이었다(Bagozzi & Yi, 1988). 1차 요인(first-order)으로 구성된 분배공정성(H1-1), 절차공정성(H1-2), 상호작용공정성(H1-3), 진정성(H2)과 2차 요인(second-order)인 공정성(H1)이 회복만족에 정적(+영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위하여 AMOS 21.0을 이용하여 구조방정식을 실시하였다. Table 4에 제시된 바와 같이 공정성과 진정성은 회복만족에 유의한 정적(+) 영향을 미쳤다(각각  $\gamma=.640$ ,  $t=4.240$ ,  $p<.001$ ;  $\gamma=.470$ ,  $t=3.455$ ,  $p<.001$ ). 공정성의 하위개념

인 분배공정성은 회복만족에 정적(+) 영향을 미쳤으나( $\gamma=.640$ ,  $t=3.440$ ,  $p<.001$ ), 절차공정성과 상호작용공정성은 회복만족에 유의한 영향을 주지 않아 H1, H1-1 및 H2만 지지되었다.

조언수용의 조절효과를 검증하기 위하여 조언수용 의향의 평균값을 기준으로 조언수용 의향이 낮은 집단과 높은 집단으로 나눈 후 분석하였다. Table 5에 제시된 바와 같이 공정성이 회복만족에 미치는 영향은 조언을 잘 수용하는 고수용집단( $\gamma=.851$ )이 저수용집단( $\gamma=.432$ )보다 더 크게 나타났고, 분배공정성이 회복만족에 미치는 영향도 조언을 잘 수용하는 고수용 집단(high)( $\gamma=.455$ )이 저수용집단( $\gamma=.205$ )보다 더 크게 나타나 H3과 H3-1이 지지되었다. 반면 조언수용 의향은 절차공정성 및 상호작용공정성이 회복만족에 미치는 영향을 조절하지 않았다. 진정성이 회복만족에 미치는 영향은 조언을 잘 수용하는 고수용집단(high)( $\gamma=.732$ )이 저수용집단( $\gamma=.432$ )보다 더 크게 나타나 H4는 지지되었다.

## 5. 결론 및 시사점

### 5.1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 서비스실패를 해결하고자 하는 유통업체들에게 서비스회복 방안을 제안하기 위하여, 유통업체의 서비스회복 노력에 대하여 고객이 지각하는 공정성 및 진정성이 고객의 회복만족에 미치는 영향 및 이러한 영향에 있어서 조언수용 의향의 조절효과를 확인하고자 하였다. 연구 결과 고객이 서비스회복 노력을 공정하다고 지각할수록 회복만족은 증가하였으며 공정성의 하위차원인 분배공정성이 회복만족에 유의한 정적(+) 영향을 미쳤으나 나머지 2개의 하위개념인 절차공정성과 상호작용공정성은 회복만족에 유의한 영향을 주지 않았다. 또한 서비스회복 노력의 진정성을 고객이 높게 지각할수록 회복만족은 증가하였다. 이러한 연구결과는 서비스회복 노력에 대하여 고객이 지각하는 공정성이 기업의 서비스회복 노력에 대한 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 연구를 재확인해줄 뿐 아니라(Blodgett et al., 1995; Smith et al., 1999), 고객이 지각하는 진정성 역시 기업의 서비스회복 노력에 대한 만족에 긍정적인 영향을 미침을 보였다. 본 연구는 인지적 차원인 공정성뿐 아니라 감정적 차원인 진정성도 회복만족에 미치는 영향을 제시하였다는 점에서 이론적 의미가 있다. 다만, 기존 연구(Johnston, 1995; Smith et al., 1999)와 달리 공정성의 하위개념인 절차공정성과 상호작용공정성은 회복만족에 미치는 영향이 없고 분배공정성만이 회복만족에 영향을 미친 본 연구의 결과는 추가적인 논의가 필요하다. Smith et al.(1999)에서는 분배공정성, 상호작용공정성, 절차공정성 순으로 회복만족에 정(+)의 영향을 미치고 Maxham et al.(2002)에서는 분배공정성만 회복만족에 정(+)의 영향을 미쳤다는 사실을 고려할 때 공정성의 하위차원 가운데 분배공정성이 회복만족에 가장 큰 영향을 미치는 변수이고 다른 차원은 연구 대상(서비스실패 유통업체 유형 및 서비스실패의 강도, 서비스회복 노력, 고객 등)에 따라 회복만족에 영향을 미칠 수 있음을 추론할 수 있다. 본 연구의 대상이었던 패스트푸드점에서의 서비스실패의 경우 서비스 제공자의 물질적 보상을 통한 분배공정성만으로 서비스 회복에 대한 만족이 가능하지만, 다른 유통업체의 경우 물질적 보상을 통한 분배공정성뿐 아니라 절차공정성 및 상호작용공정성이 회복만족에 중요한 영향을 미칠 수 있다.

연구 결과 고객의 조언수용 의향은 공정성이 회복만족에 미치는 영향을 조절하였으며 공정성의 하위개념들이 회복만족에 미치는 영향에 있어서는 조언수용 의향은 분배공정성의 영향만을 조절하였다. 구체적으로, 공정성 및 분배공정성이 회복만족에 미치는 영향은 조언수용 의향이 낮은 집단보다 높은 집단에서 크게 나타났다. 고객의 조언수용 의향은 진정성이 회복만족에 미치는 영향을 조절하였으며, 진정성이 회복만족에 미치는 영향은 조언수용 의향이 낮은 집단보다 높은 집단에서 크게 나타났다. 이러한 연구결과는 서비스실패에 대한 회복정도가 타인의 조언을 수용하는 정도에 따라 달라질 수 있음을 의미한다. 본 연구는 기업이 서비스회복 노력을 기울이는데 있어서 조언수용 의향을 고려할 필요가 있음을 보임으로써 서비스실패와 서비스회복에 대한 연구를 풍부하게 하였다는 점에서 이론적 시사점이 있다. 다만, 공정성 및 진정성이 회복만족에 미치는 영향이 조언수용 의향이 높은 집단에서 크게 나타나는 심리적 기제에 대해서는 추가적인 연구가 요구된다.

본 연구의 실무적 시사점은 유통업체가 서비스실패를 회복하기 위한 노력을 기울이는데 있어서 고객이 지각하는 공정성과 진정성 모두를 관리해야 서비스회복에 대한 고객의 만족을 높일 수 있음을 보였다. 특히, 공정성 가운데서도 분배공정성이 중요함을 보임으로써 유통업체가 서비스실패를 회복하는데 있어서 기본은 분배공정성을 재확인하고 있다. 또한 실패에 따른 성과보상뿐 아니라 서비스회복 노력의 진정성을 고객에게 전달할 필요성이 있음을 강조한다. 아울러 서비스실패를 경험한 고객은 주변 사람의 조언에 영향을 받기 때문에 고객의 조언수용성향에 따른 관리가 필요할 뿐 아니라 특정 고객의 주변 고객과의 후호적인 관계 유지의 필요성을 제시한다.

### 5.2. 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 서비스회복에 대한 시사점을 제공하지만 다음과 같은 한계를 갖는다. 첫째, 본 연구는 서울, 경기, 강원 3개 지역에서 편의표본추출로 설문대상을 선정하였으며 응답자도 21~25세 대학생이 대부분이었다. 본 연구의 결과를 다른 지역 다른 연령대와 직업의 소비자에게 적용하는 데는 주의가 요구되며 향후 연구에서는 여러 지역에서 다양한 연령과 직업의 사람들을 대상으로 연구를 진행함으로써 본 연구의 결과를 일반화할 필요가 있다. 둘째, 서비스실패 대상을 패스트푸드점으로 선정하였는데 향후 연구에서는 다양한 형태의 유통기업을 대상으로 연구를 진행함으로써 유통 업체에 따른 서비스회복 전략을 도출할 필요가 있다. 셋째, 조언수용의 영향은 조언의 중요성이나 답을 구하기 어려운 정도, 개인의 조언수용 성향, 조언을 제공하는 조언제공자(advice-giver)가 누구이며 조언제공자와 수용자가 어떤 관계이며 등에 따라 응답자들의 조언을 구하는 정도와 수용의도가 다를 수 있다. 본 연구에서는 조언의 중요성이나 답을 구하기 어려운 정도를 특정하지 않았을 뿐 아니라 조언제공자 역시 특정하지 않았지만 향후 연구에서는 조언제공자, 조언의 중요성, 답을 구하기 어려운 정도 등을 특정해서 연구를 진행할 필요가 있다. 넷째, 본 연구에서는 서비스 실패 상황을 설문 응답자에게 구체적으로 제시하는 대신 설문 참여자 각각이 경험한 서비스실패를 회상한 후 이에 답하도록 유도하였으나 향후 연구에서는 서비스실패 상황을 제시한 후 해당 서비스실패의 회복에 대한 연구를 진행할 필요가 있다. 다섯째, 본 연구는 공정성과 진정성이 회복만족에 미치는 영향을 실증하였지만 회복만족의 결과변수를 제시하지 않았다. 향후연구에서는 기업의 성과와 관련된 거래지속의도, 긍정적 구전지도 등을 회복만족의 결과변수로 사용할 필요가 있다. 마지막으로, 공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성) 및 진정성을 많은 선행연구에서 주로 독립변수로 연구되었으나 향후 연구에서는 다른 역할에서의 연구도 중요하겠다.

## References

- Adams, D. D. (1965). Pathogenesis of the Hyperthyroidism of Grave's Disease. *British Medical Journal*, 1, 1015-1019.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. in L. Berkowitz (Vols. 2), *Advance in Experimental Social*

- Psychology* (pp. 267-299). New York, NY: Academy Press.
- Barbara R. L., & Clacher, E. (2001). Service failure and recovery in UK theme parks: The employees perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), 166-175.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., & Barnes, J. H. (1995). The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior. *Journal of Service Marketing*, 9(4), 31-42.
- Brown, W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Chebat, J. C., & Slusarczyk, W. (2005). How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study. *Journal of Business Research*, 58(5), 644-673.
- Choi, N. H., Park, S. M., & Lim, A. Y. (2018). Role of Consumer's Social Relationship and Perceived Justice Type on Service Recovery Satisfaction. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 9(1), 77-88.
- Coo, B. M. (2018). A Study on Customer Satisfaction Factors of Supply Chain Management Support Center (SCSC). *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 9(2), 27-38.
- Feng, B., & Lee, K. J. (2010). The influence of thinking styles on responses to supportive messages. *Communication Studies*, 61, 224-238.
- Feng, B., & MacGeorge, E. L. (2006). Predicting receptiveness to advice: Characteristics of the problem, the advice-giver, and the recipient. *Southern Communication Journal*, 71, 67-85.
- Formell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hart, C., Heskett, J., & Sasser, W. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Henning, T., Thorsten, M. G., Paul, M., & Dwayne D. G. (2006). Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Service Marketing*, 9(2), 49-61.
- Johnston, R. (1995). Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process. *Advance in Service Marketing and Management*, 4(1), 211-228.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Kim, M. J., & Park, S. I. (2013). Perceived Justice and Authenticity of Service Recovery and Recovery Performance: Focused on the Interaction Effects of Perceived Justice and Authenticity. *Journal of Korean Marketing Association*, 28(3), 151-176.
- Kim, S. H. (2010). Did Customer Truly Forgive Service Failure Company? *Korean Management Review*, 39(3), 665-706.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Springer Science & Business Media.
- MacGeorge, E. L., Feng, B., Butler, G. L., & Budarz, S. K. (2004). Understanding advice in supportive interactions: Beyond the facework and message evaluation paradigm. *Human Communication Research*, 30, 42-70.
- Maknight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site; a trust building model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 297-323.
- Mattila, A. S. (2001). The Effectiveness of Service Recovery in a Multi-industry Setting. *Journal of Service Marketing*, 15(7), 583-596.
- Maxham III., & James. G. (2001). Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions. *Journal of Business Research*, 54, 11-24.
- Maxham III., James, G. & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling Over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent. *Journal of Retailing*, 78, 239-252.
- McCullough, M. E. (2000). Forgiveness as Human Strength: Theory, Measurement, and Links to Well-Being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 43-55.
- Miller, J. L., Christopher, W., Craighead, K., & Karwan, R. (2000). Service recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(4), 387-400.
- Mueller, R. D., Mack, A. P. R., & McMullan, R. (2003). Service in the Restaurant Industry: An American and Irish Comparison of Service Failures and Recovery Strategies. *Hospitality Management*, 22, 395-418.
- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Customer Perception of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transaction: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*, 53(April), 21-35.
- Smith, A., & Bolton R. (1998). An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters Paradox or Peril? *Journal of*



- Service Research*, 1(1), 65-81.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Weun, S., Beatty, E., & Jones, M. A. (2004). The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships. *Journal of Service Marketing*, 18(2), 133-146.
- Yaniv, I. (2004). The benefit of additional opinion. *Current Directions in Psychological Science*, 13(2), 76-79.
- Zechmeister, J. S., Garcia, S., Romero, C., & Vas, S. N. (2004). Don't apologize unless you mean it: A laboratory investigation of forgiveness and retaliation. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 532-564.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1-12.