

서비스 실패 회복과 종업원 진정성: 서비스 보상에 대한 진정성의 조절효과를 중심으로

이수* · 노용휘**† · 최승국***

* 명지대학교 경영학과 석사

** 명지대학교 경영학과 교수

*** 명지대학교 경영학과 박사과정

Service Recovery and Employees' Authenticity: Focusing on the Moderating Effects of Authenticity on Service Compensation

Lee, Shuai* · Noh, Yonghwi**† · Choi, Seung Kook***

* College of Business Administration, Myongji University

** College of Business Administration, Myongji University

*** College of Business Administration, Myongji University

ABSTRACT

Purpose: This study investigates the relationship between service compensation, consumer sentiment and revisit intention for service recovery in the Chinese foodservice industry, and the moderating effect of employee authenticity.

Methods: Data were collected from people who experienced eating out in a city located in central China, and the hypothesis was verified through multiple regression analysis and hierarchical regression analysis.

Results: The results indicate that the specificity of compensation affects both positive and negative emotions of customers, and the activeness of compensation also influences positive emotions of customers. Also, employee authenticity moderates the effect of specificity of compensation on customers' positive emotions. Both positive and negative emotions of customers influences revisit intention.

Conclusion: These results show that the role of service compensation is important in service recovery in the rapidly expanding Chinese foodservice industry. In addition, since the sincerity of employees plays an important role in maximizing the recovery effect in the process of service recovery, it suggests that it is important not only to improve services in the quantitative aspect but also in the qualitative aspect through employee training.

Key Words: Service Recovery, Service Compensation, Employees' Authenticity

● Received 4 May 2023, 1st revised 22 May 2023, accepted 29 May 2023

† Corresponding Author(acipco@hanmail.net)

© 2023, Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

중국경제의 성장과 함께 중국 외식시장은 매우 빠르게 성장해 왔다. 높은 경제성장률과 인구 기반을 바탕으로 시장규모가 2019년 기준 약 4조 6,700억 위안에 이르렀고, COVID-19로 성장세가 다소 주춤하였으나 2024년에는 약 6조 위안을 넘어갈 것으로 예측되고 있다(iiMedia Research, 2022). 이러한 외형적인 성장과 더불어 소비자들의 소득수준과 삶의 질이 향상됨에 따라 건강하고 편리한 외식 서비스에 대한 수요가 폭발적으로 증가하고 있다. 이에 따라 호텔 레스토랑, 패밀리 레스토랑, 일반음식점, 패스트푸드, 커피전문점 등 다양한 외식 분야가 성장하고 있으며 특히 중국 대도시에서는 중식 뿐만 아니라 세계 각국의 다양한 요리를 즐길 수 있는 다국적 요식업체가 자리하고 있다. 중국 외식시장이 성장함에 따라 경쟁도 더욱 치열해지고 있다. 새롭고 다양한 음식에 대한 소비자들의 선택의 폭이 넓어지면서 소비자 입장에서는 굳이 불만족스러운 서비스를 받으면서까지 기존 식당을 이용할 이유가 없어졌고, 인터넷과 SNS 상에 소비자들의 즉각적인 리뷰가 올라오기 때문에 질 좋은 서비스의 제공이 더욱 중요해지고 있다.

이와 같이 중국 외식시장에서 충성고객 확보와 이익 증대를 위해 질적인 요소가 부각되고 있는 가운데 서비스 실패의 관리에 대한 관심도 지속적으로 증가하고 있다. 서비스 실패는 중국 외식업계에서 빈번하게 일어나고 있으며, 서비스 실패가 발생한 경우 충성 고객의 이탈로 이어질 수 있기 때문이다. 외식산업의 발전에 따라 서비스 실패에 대한 중국 소비자들의 반응도 더욱 민감해지고 있다. 현장에서 또는 인터넷을 통해 직접적으로 불만을 제기할 뿐만 아니라 리뷰 작성을 통해 다른 소비자들이 서비스 실패를 경험하지 않도록 도움을 주기도 한다. 이에 따라 중국 외식 산업에서도 서비스 실패 회복을 위한 서비스 보상에 대한 관심이 증가하고 있다.

서비스 실패가 발생할 경우 서비스 기업은 고객에게 유, 무형의 보상을 할 수 있는데 적절한 서비스 보상은 고객의 정서적 만족감을 회복시킬 수 있다(Levesque and McDougall, 2000). 뿐만 아니라 자발적이고 보상의 내용이 명확하여 소비자의 공감을 얻어낼 수 있는 서비스 보상은 실패의 복원을 넘어 소비자의 만족감을 끌어낼 수도 있다. 또한, 서비스 실패에 대한 적절한 보상은 브랜드 이미지를 제고하여 치열한 경쟁 환경에서 업계 내의 경쟁 우위를 확보하기 위한 주요한 요인이 되기도 한다. 따라서 서비스 보상은 서비스 제공자와 소비자 간의 신뢰와 만족을 유지하고 기업의 경쟁력을 유지하는데 매우 중요하다고 하겠다.

또한, 최근 들어 고객관계 관리에 있어 진정성(authenticity)의 중요성이 점증하고 있다. 과거 철학이나 심리학 분야에서 주로 다루어지던 진정성이라는 가치가 기업 윤리 차원을 넘어 기업 경쟁력 제고에 직접적으로 영향을 미치는 요소로 부각되고 있는 것이다. 이러한 맥락에서 서비스 보상의 효과를 극대화하기 위해 무엇보다 중요한 것은 보상을 제공하는 서비스 종업원의 진정성이라고 할 수 있다. 서비스 회복을 위한 서비스 기업의 노력이 얼마만큼의 진정성을 가지고 있는가에 따라 고객이 느끼는 회복감의 정도가 달라질 수 있기 때문이다(Van Dolen et al., 2004). 서비스 종업원이 보여주는 진정성은 고객에게 기업에 대한 신뢰를 형성하는 기반이 되며 고객 불만을 해결하는 열쇠가 될 수 있다. 세심한 배려와 진심을 담은 서비스를 통해 서비스 실패 회복을 넘어 기업의 평판과 이미지 향상에도 이를 수 있다. 그럼에도 불구하고 외식 서비스와 관련하여 진정성이라는 인간 내면의 가치에 대해 주목한 선행연구는 상당히 부족한 실정이다.

중국 외식시장에서도 양적인 성장을 넘어 질적인 요소의 중요성이 대두되고 있기 때문에 서비스 실패시 보상의 성격과 서비스 종업원의 진정성에 대한 수요 역시 점증하고 있다고 예상해 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 중국 외식시장에서 서비스 회복을 위한 서비스 보상이 소비자 정서 및 재방문 의도에 미치는 영향을 분석하고 그 과정에서 종업원 진정성의 조절효과를 살펴봄으로써 급변하고 있는 중국 외식산업의 특징을 파악하는데 도움이 되고자 하였다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 서비스 실패 및 보상

서비스 산업은 이질적인 배경을 지닌 종업원들에 대한 교육훈련을 통해 무형의 서비스를 일정한 품질로 제공해야 한다는 점에서 실패가 불가피하다(Barbara and Clacher, 2001). 또한, 고객 및 서비스 종업원의 기분 등 관리자가 통제할 수 없는 변수들이 존재하고 실패가 고객이 느끼는 주관적인 감정에 기초한다는 점에서 서비스 실패에 대한 표준적인 정의를 내리기는 쉽지 않다. 그러나 서비스 실패가 서비스에 대한 고객의 기대에 제공된 서비스 수준이 미치지 못했을 때 발생한다는 점에서 다수의 연구들이 서비스 실패를 서비스 성과가 고객의 기대보다 부족한 상태로 정의하여 왔다(Bell and Zemke, 1987; Jang et al., 2013; Weun et al., 2004). 또한, 서비스 실패는 고객의 기대가 다양하다는 점에서 서비스의 비분리성, 무형성, 이질성 등 다양한 원인에 의해서 발생할 수 있다(Mueller et al., 2002). 즉, 서비스 제공 과정에서 발생하는 고객과의 약속위반 등 다양한 유형의 서비스 오류가 서비스 실패에 포함될 수 있는 것이다(Lewis, 2004).

서비스 실패가 발생할 경우 기업 이미지가 실추되고 고객 충성도가 낮아져 장기적인 기업 경쟁력에 부정적 영향을 가져올 수 있기 때문에 서비스 기업은 서비스 실패 회복을 위해 적절한 서비스 보상을 제공해야 한다. Grönroos(1988)는 서비스 보상이란 서비스의 결함 또는 실수에 대해 서비스 제공자가 시정하는 조치를 넘어 소비자와 적절한 관계를 맺는 방식이라고 주장하였으며, Hart et al.(1990)은 소비자 만족에 있어서 가격보다 가치의 중요성이 커지고 있기 때문에 서비스 보상을 통해 서비스의 가치를 높여야 한다고 하였다. 즉, 적절한 서비스 보상이 이루어질 경우 비단 기 발생한 서비스 실패를 회복할 수 있을 뿐만 아니라 소비자와 보다 긍정적인 관계를 맺기 위한 전화위복의 계기가 될 수 있다는 것이다(McDougall and Levesque, 2000). 보다 넓은 관점에서 볼 때 서비스 보상 과정 역시 서비스 관리과정의 한 부분으로 이를 통해 서비스 실패의 원인을 분석하고 서비스 제공과정의 근본적 개선을 꾀할 수 있다는 점에서 적절한 서비스 보상은 고객이 느끼는 가치 극대화에 매우 중요하다고 하겠다(Kim et al., 2011; Tax and Brown, 2000).

서비스 보상은 구체적이고 능동적으로 이루어질 때 그 효과가 극대화될 수 있다. 외식업의 경우 적절한 사과와 함께 할인, 무료음식 제공, 음식물 교환 등 구체적인 보상 조치가 뒤따를 때 고객이 만족할 수 있는 서비스 회복이 이루어질 수 있다(Hoffman et al., 1995). 또한, 서비스 보상은 서비스 실패가 발생한 후 즉각적으로 이루어져야 하며 고객의 불만 표출에 따라 수동적으로 이루어지는 것이 아니라 자발적이고 능동적으로 이루어져야 한다(Goodwin and Ross, 1992). 이를 통해 서비스 제공자의 고객에 대한 관심이 충분히 전달될 수 있으며, 서비스 실패에 따른 고객의 부정적 정서를 줄이고 긍정적 정서를 높일 수 있다(Kelley et al., 1993). 설령 서비스 보상이 서비스 실패의 영향을 완전히 없애지 못한다고 하더라도 당면한 문제를 해결하거나 완화함으로써 부정적 영향을 최소화할 수 있다(Colgate and Norris, 2001). 또한, 즉각적이고 효과적인 서비스 보상을 통해 서비스 기업은 고객의 긍정적 정서를 고양시키고 부정적 정서를 최소화하여 고객의 재방문 의도를 이끌어낼 수 있다(James, 2001). 이상의 논의로부터 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설1 : 서비스 보상은 소비자 정서에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 : 보상의 구체성은 긍정적 정서에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 : 보상의 구체성은 부정적 정서에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3 : 보상의 능동성은 긍정적 정서에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4 : 보상의 능동성은 부정적 정서에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설2 : 소비자 정서는 재방문 의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설2-1 : 긍정적 정서는 재방문 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2 : 부정적 정서는 재방문 의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 서비스 진정성

과거 철학이나 심리학 분야에서 주로 논의되던 진정성(authenticity)은 고객과의 관계유지나 개선에 있어 그 중요성이 부각되면서 최근 서비스운영관리나 마케팅과 같은 기업경영 분야에서도 주목받고 있다(Liedtka, 2008). 고객과 사회에 대해 진정한 관심과 배려를 가지고 사회적 책임을 다하려고 노력할 때 기업 이미지와 브랜드 가치를 높일 수 있을 뿐만 아니라 충성고객 확보를 통해 지속가능한 경쟁력을 확보할 수 있기 때문이다(Gilmore and Pine, 2007). 정보의 홍수 속에서 소비자들은 정확한 정보를 알기 어려운 기업이 제공하는 서비스보다는 친숙하고 진정성이 느껴지는 브랜드나 기업이 제공하는 서비스를 선택하고자 한다. 사회공헌활동과 관련해서도 상업적 의도가 분명히 드러나는 기업보다는 이윤추구와 무관하게 진정성을 가지고 사회적 책임을 다하는 기업에 대해 소비자들은 더욱 친근함을 느끼는 경향이 있다(Menon and Kahn, 2003). 이와 같이 최근 진정성은 소비자들의 기업에 대한 평가에 중요한 영향을 미치는 요소로 대두되고 있다.

진정성이란 자신에 대한 진실한 표현이면서 내면과 외적 행동의 일관성이라고 정의할 수 있다(Harter, 2002; Maslow, 1968). 진정성 있는 행동은 의무감 또는 책임감에 따라 수동적으로 이루어지는 것이 아니라 진실한 내면의 표현으로써 이루어진다(Price et al., 1995). 진정성을 가진 행동은 내면의 감정과 일치되는 행동이기 때문에 상대방을 감동시키는 힘이 있으며 사회관계성 형성에 있어 핵심적인 역할을 할 수 있다(Harter, 1999). 따라서, 서비스 진정성은 고객이 서비스의 제공과정 또는 서비스 보상과정에서 느끼는 종업원들의 진실한 감정의 발로라고 할 수 있다(Price et al., 1995). 또한, 서비스 조직이 진정성을 갖추으로써 종업원의 긍정적인 감정과 진정성 있는 자기 표현을 강화할 수 있기 때문에 진정성이 조직차원에서 조직 문화로 자리잡게 된다면 경쟁자가 모방하기 어려운 암묵적 지식으로서 경쟁력의 토대가 될 수 있다(Schaefer et al., 2019; Yagil and Medler-Liraz, 2014).

Grandey et al.(2005)은 서비스 종업원의 진정성이 고객이 경험하는 서비스의 우호도와 만족도에 매우 중요한 영향을 미친다고 하였다. 고객에 대한 서비스 과정에서 종업원이 고객들과 진심어린 소통을 하고 고객의 요구에 성실히 대응하는 모습을 보이면 기업과의 신뢰관계가 형성될 수 있다(Beverland, 2005). 이러한 신뢰를 바탕으로 장기적인 충성고객을 확보할 수 있으며, 충성고객은 다른 고객에게도 해당 서비스를 추천하는 경향이 있기 때문에 기업의 매출 및 이익 개선으로 이어질 수 있다. 마찬가지로 서비스 실패 회복 과정에서도 서비스 종업원의 진정성 있는 서비스 보상은 그렇지 않은 경우에 비해 소비자의 긍정적 정서를 고양하고 부정적 정서를 낮춤으로써 서비스 회복에 긍정적인 역할을 할 것으로 기대할 수 있다. 이상의 논의로부터 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3 : 종업원 진정성은 서비스 보상과 소비자 정서의 관계를 조절할 것이다.

가설3-1 : 종업원 진정성은 보상의 구체성과 긍정적 정서의 관계를 조절할 것이다.

가설3-2 : 종업원 진정성은 보상의 구체성과 부정적 정서의 관계를 조절할 것이다.

가설3-3 : 종업원 진정성은 보상의 능동성과 긍정적 정서의 관계를 조절할 것이다.

가설3-4 : 종업원 진정성은 보상의 능동성과 부정적 정서의 관계를 조절할 것이다.

3. 연구 방법

3.1 연구모형 및 설계

앞에서 설정된 가설을 바탕으로 서비스 실패 시 서비스 회복 과정에서 서비스 보상이 일으키는 다양한 효과를 검증하기 위해 Figure 1.과 같은 연구모형을 설정하였다. 우선 서비스 보상이 소비자 정서에 미치는 영향을 파악하기 위해 보상의 구체성과 능동성이 소비자의 긍정적 정서와 부정적 정서에 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 이렇게 형성된 소비자의 긍정적 정서 및 부정적 정서가 재방문 의도에 미치는 영향을 분석하였다. 마지막으로, 서비스 보상과 소비자 정서 사이에서 작용하는 종업원 진정성의 조절효과를 검증하였다.

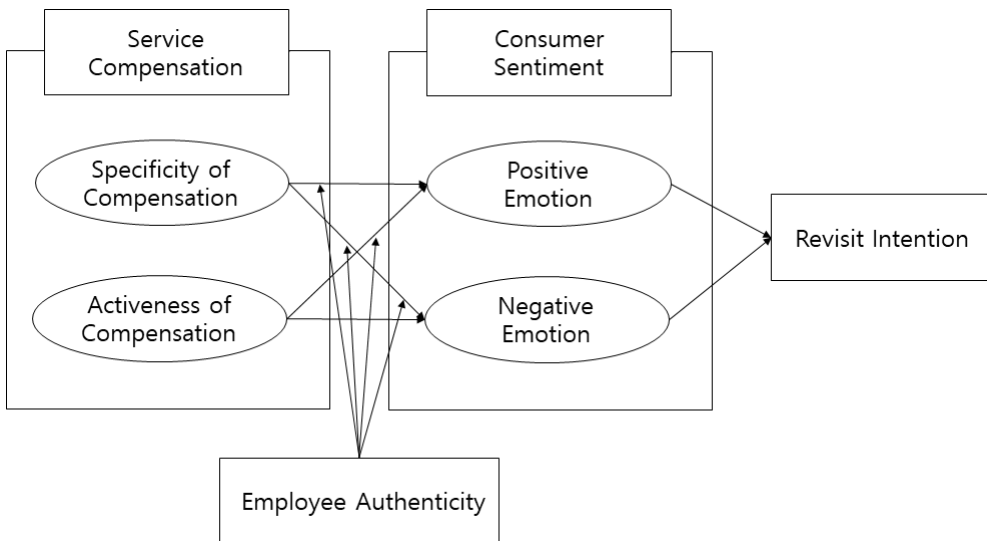


Figure 1. Research Model

보상의 구체성과 능동성, 진정성과 관련한 측정문항은 Hoffman et al. (1995)과 Smith et al. (1999) 등의 연구를 바탕으로 구성하였다. 보상의 구체성(Specificity of Compensation, SC)은 식당이나 서비스 종업원이 할인, 무료 제공, 음식 교환 등 명확한 보상 방안을 제시하는 경우를 의미하며, 보상의 능동성(Activeness of Compensation, AC)은 식당이나 종업원의 자발적이고 적극적인 보상 노력의 정도를 의미한다. 또한, 종업원 진정성(Employee Authenticity, EA)은 서비스 종업원의 실패 회복을 위한 노력의 진실성을 의미한다. 서비스 보상의 과정에서 고객이 경험하는 긍정적 정서(Positive Emotion, PE) 및 부정적 정서(Negative Emotion, NE)와 재방문 의도(Revisit Intention, RI)는 Grandey et al. (2005), Maxham and Netemeyer (2002), White (2011) 등의 연구를 바탕으로 측정문항을 구성하였다.

3.2 자료수집 및 분석

연구의 목적에 따라 중국 중부에 위치한 한 도시의 외식 경험자들을 대상으로 설문지를 배포하여 자료를 수집하였다. 설문 조사는 2021년 12월부터 2022년 1월에 걸쳐 이루어졌으며, 편의표본 추출 방식에 따라 연구자가 응답 대상자의 동의를 구한 후 SNS로 설문조사 링크를 보내는 방식으로 이루어졌다. 이 과정에서 외식산업에 관심과 흥미가 많고 설문조사 참여 동기가 높을 것으로 기대되는 외식동호회 등을 활용하여 응답률을 최대한 높이고자 하였다. 총 400부의 설문지를 배포하여 불성실하거나 적절치 않은 설문결과를 제외하고 총 355부의 설문결과를 분석에 활용하였다. 설문 조사는 자기기입형 응답 방식으로 진행하였으며 리커트 5점 척도를 활용하였다. SPSS 25.0을 활용하여 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도 및 타당도 분석, 상관관계 분석 등을 실시하였고, 가설검증을 위해 다중회귀 분석 및 위계적 회귀분석을 실시하였다.

4. 실증분석 결과

4.1 연구대상자의 인구통계적 특성

연구대상자의 인구통계적 특성을 파악하기 위해 Table 1.에서 제시하는 바와 같이 빈도분석을 실시하였다. 분석 결과 설문응답자의 성별은 남성(50.1%)과 여성(49.8%)이 거의 동일한 비율로 응답한 것으로 나타났으며, 연령은 20대(20.0%)와 30대(60.2%)가 전체 응답자의 80% 이상을 차지하는 것으로 나타났다. 학력은 대졸 이상이 전체의 약 70% 이상으로 나타났으며, 직업의 경우 학생(40.2%)과 회사원(39.7%)이 전체의 약 80%를 차지하는 것으로 조사되었다. 외식빈도의 경우 매주 2~4회 외식을 하는 비율이 약 50.1%로 가장 많은 것으로 분석되었다.

Table 1. Profiles of Respondents

Classification		Frequency	%
Gender	Male	178	50.1
	Female	177	49.8
Age	20~30	71	20.0
	31~40	214	60.2
	41~50	35	9.8
	Over 50	35	9.8
Academic Background	High School Graduate	106	29.8
	College Graduate	178	50.1
	Graduate School Graduate	71	20.0
Job	Student	143	40.2
	Company Employee	141	39.7
	Self-employed	36	10.1
	Professional	35	9.8

Classification		Frequency	%
Frequency of Eating Out	Below 1 per week	71	20.0
	2~4 per week	178	50.1
	5~7 per week	71	20.0
	Over 8 per week	35	9.8
Total		355	100.0

4.2 측정항목의 신뢰도와 타당도 분석

측정항목의 신뢰도와 타당도를 측정하기 위해 요인분석을 실시하고 Cronbach α 값을 계산하였다. Table 2.에서 보는 바와 같이 보상의 구체성, 능동성, 진정성 등 보상의 성격, 소비자의 긍정적 정서와 부정적 정서, 재방문 의도의 모든 측정항목에서 요인적재값은 0.6 이상으로 나타났고, 도출된 모든 요인의 Cronbach α 값을 계산한 결과 0.8 이상으로 분석되었다.

Table 2. Reliability and Validity of Metrics

Variables	Items	Factor Loadings	Cronbach's α
Specificity of Compensation (SC)	Specific efforts to recover damages	0.898	0.934
	Sufficient compensation for damages	0.836	
	Preparation of specific compensation plan	0.835	
	Clear rewards	0.824	
Activeness of Compensation (AC)	Voluntary apology and compensation	0.818	0.812
	Efforts for prompt compensation	0.788	
	Compensation before filing a complaint	0.773	
Employee Authenticity (EA)	Employees are truly sorry	0.893	0.964
	Employee inquires about sufficiency of compensation	0.872	
	Feeling the restaurant's sincerity to recover from failure	0.840	
Positive Emotion (PE)	Rewards make me happy	0.918	0.905
	The sufficiency of the rewards amazes me	0.892	
	Satisfied with the sufficiency of the compensation	0.810	
Negative Emotion (NE)	Reward makes me angry	0.963	0.948
	Depressed because of reward	0.901	
	Reward makes me feel bad	0.884	
	Compensation disappoints me	0.800	

Variables	Items	Factor Loadings	Cronbach's α
Revisit Intention (RI)	Intention to recommend to people looking for a restaurant	0.962	0.953
	Want to visit again, judging by the service reward	0.933	
	Intention to recommend to friends	0.927	
	Willingness to visit the restaurant again	0.905	
	Willingness to visit the restaurant more often	0.899	

또한, 보상의 구체성과 능동성, 종업원 진정성의 경우 총 분산설명력은 86.499%, Bartlett의 구형성 검증 결과는 유의수준 $p = 0.00$ ($\chi^2 = 4,657.89$, $df = 45$), KMO 값 0.663으로 요인분석이 적합한 수준인 것으로 나타났다. 또한, 소비자의 긍정적 정서 및 부정적 정서의 경우 총 분산설명력은 87.327%이고, Bartlett 구형성 검증 결과는 유의수준 $p = 0.00$ ($\chi^2 = 3,389.778$, $df = 21$), KMO 값은 0.729로 요인분석이 적합한 것으로 나타났다. 마지막으로 재방문 의도에 대한 타당도 검증 결과 총 분산설명력은 85.667%, Bartlett의 구형성 검증 결과는 유의수준 $p = 0.00$ ($\chi^2 = 2,586.221$, $df = 10$)이고, KMO 값은 0.764로 역시 요인분석이 적합한 수준인 것으로 분석되었다. 이상의 결과를 종합하여 볼 때 측정항목의 신뢰도와 타당도는 확보된 것으로 분석되었다.

Table 3. Correlation Analysis

	SC	AC	EA	PE	NE	RI
SC	1					
AC	.503*	1				
EA	.637*	.619*	1			
PE	.587*	.794*	.744*	1		
NE	-.603*	-.383*	-.688*	-.595*	1	
RI	.654*	.592*	.727*	.640*	-.813*	1

* $p < 0.05$

본 연구의 가설을 검증하기에 앞서 구성개념 간의 상관관계를 분석하기 위해 Pearson 상관계수를 활용하여 유의성 검증을 실시하였다. 분석 결과, 변수들 간의 상관관계는 모두 유의수준 5%에서 유의한 것으로 나타났으며 부정적 정서의 경우 다른 모든 변수들과 부(-)의 상관관계를 나타낸 반면 다른 변수들 간에는 모두 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 종업원 진정성의 경우 긍정적 정서 및 재방문 의도와 높은 정의 상관관계를 보였고 부정적 정서와는 높은 부의 상관관계를 나타내 소비자 정서반응 및 재방문 의도 형성에 큰 관련이 있는 것으로 나타났다. Table 3.에서 제시하는 바와 같이 상관관계 분석 결과 전체 변수들의 방향성이 연구 모형과 일치함을 확인하였다.

4.3 서비스 보상, 소비자 정서, 재방문 의도의 관계

서비스 보상, 소비자 정서, 재방문 의도의 관계에 대한 가설을 검증하기 위해 Table 4.와 같이 다중회귀분석을 실시하였다. 공선선 통계량 VIF는 주성분 분석(principal component analysis)을 통해 요인분석을 실시하여 수직행렬

(diagonal matrix) 형태로 공선성을 제거하였기 때문에 모두 1의 값으로 독립변수간의 공선성 문제는 없다고 할 수 있다. 회귀분석 결과 보상의 구체성($\beta=.241, t=6.448, p=.000$)과 능동성($\beta=.673, t=18.012, p=.000$)은 유의수준 5% 수준에서 소비자의 긍정적 정서에 정(+)¹의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 보상의 구체성($\beta=-.374, t=-7.572, p=.000$)은 소비자의 부정적 정서에 부(-)²의 유의미한 영향을 미쳤지만 보상의 능동성($\beta=.091, t=1.849, p=.065$)은 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 소비자의 긍정적 정서($\beta=.459, t=15.977, p=.000$)의 경우 재방문 의도에 정(+)¹의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 부정적 정서($\beta=-.707, t=-24.610, p=.000$)의 경우 재방문 의도에 부(-)²의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Table 4. Results of Multi-regression Analysis

Dependent Variables	Independent variable	B	S.E	β	t	p	VIF
PE	(Constant)	.001	.037		.022	.982	
	SC	.242	.037	.241	6.448	.000	1.000
	AC	.675	.037	.673	18.012	.000	1.000
	$R^2=.511, \text{Adj. } R^2=.508, F=183.000, DW=2.201$						
NE	(Constant)	-.005	.049		-.105	.916	
	SC	-.373	.049	-.374	-7.572	.000	1.000
	AC	.091	.049	.091	1.849	.065	1.000
	$R^2=.148, \text{Adj. } R^2=.143, F=30.378, DW=1.919$						
RI	(Constant)	-.001	.029		.000	1.000	
	PE	.459	.029	.459	15.977	.000	1.000
	NE	-.707	.029	-.707	-24.61	.000	1.000
	$R^2=.710, \text{Adj. } R^2=.708, F=430.464, DW=2.211$						

4.4 종업원 진정성의 조절효과

서비스 보상이 소비자 정서에 미치는 영향에 대한 종업원 진정성의 조절효과를 알아보기 위해 조절효과 분석을 실시하였다. 서비스 보상을 구성하는 변수인 보상의 구체성 및 보상의 능동성과 소비자 정서를 구성하는 변수인 긍정적 정서 및 부정적 정서를 평균 중심화(mean centering)하여 위계적 회귀분석에서 발생할 수 있는 다중공선성(multicollinearity) 문제를 피하고자 하였다. 조절효과 분석은 연구모형 상의 서비스 보상과 소비자 정서 간의 4가지 관계 중에서 다중회귀 분석결과 유의한 영향을 보이지 않은 보상의 능동성과 부정적 정서의 관계를 제외한 나머지 3가지 관계(보상의 구체성 → 긍정적 정서, 보상의 능동성 → 긍정적 정서, 보상의 구체성 → 부정적 정서)에서 종업원 진정성의 조절효과를 살펴보기 위해 총 3회 실시하였다. 모형 1에서 통제변수와 각각의 독립변수를 투입하여 회귀분석을 실시하였고, 모형 2에서는 종업원 진정성을 독립변수로 추가하였으며, 모형 3에서는 독립변수와 종업원 진정성의 상호작용항을 추가로 투입하여 분석하였다.

Table 5. Results of Moderating Effect Analysis

Model	Variables	B	S.E	β	t	p	R^2	modi- fied R^2	F	
SC ↓ PE	1	(Constant)	.001	.052		.016	.937	.058	.055	21.641*
		SC	.242	.052	.241	4.652	.000			
	2	(Constant)	.001	.048		.017	.986	.195	.191	42.455*
		SC	.242	.048	.241	5.026	.000			
		EA	.371	.048	.370	7.724	.000			
	3	(Constant)	.001	.048		.017	.986	.202	.195	29.364*
		SC	.234	.048	.234	4.862	.000			
		EA	.388	.049	.387	7.919	.000			
		SC*EA	.074	.045	.081	1.660	.098			
AC ↓ PE	1	(Constant)	.001	.040		.021	.983	.453	.452	290.800*
		AC	.675	.040	.673	17.053	.000			
	2	(Constant)	.001	.034		.024	.981	.590	.588	252.107*
		AC	.675	.034	.673	19.673	.000			
		EA	.371	.034	.370	10.824	.000			
	3	(Constant)	.001	.034		.024	.981	.591	.587	167.827*
		AC	.665	.039	.663	19.964	.000			
		EA	.374	.035	.373	10.752	.000			
		AC*EA	.025	.047	.021	.539	.591			
SC ↓ NE	1	(Constant)	-.005	.049		-.105	.916	.140	.137	56.943*
		SC	-.373	.049	-.374	-7.549	.000			
	2	(Constant)	-.005	.043		-.121	.903	.359	.355	98.015*
		SC	-.373	.043	-.374	-8.730	.000			
		EA	-.468	.043	-.468	-10.946	.000			
	3	(Constant)	-.005	.043		-.122	.903	.362	.356	65.954*
		SC	-.378	.043	-.379	-8.814	.000			
		EA	-.457	.044	-.458	-10.480	.000			
SC*EA		.049	.040	.054	1.239	.216				

*p<0.01

분석 결과 Table 5.에서 제시하는 바와 같이 서비스 보상의 구체성과 소비자의 긍정적 정서 간의 관계에서 종업원 진정성의 조절효과가 관찰되었다. 모든 모형에서 유의미한 영향관계가 관찰되었으며 보상의 구체성과 종업원 진정성의 상호작용항도 유의미한 영향관계를 나타냈다. 또한, 상호작용항 등 변수가 추가됨에 따라 유의미한 수준으로 설명력이 증가하여 종업원 진정성의 조절효과가 있는 것으로 판단되었다. 반면, 보상의 능동성과 긍정적 정서 간의 관계에서는 보상의 능동성과 종업원 진정성의 상호작용항이 유의미한 영향관계를 보이지 않아 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한, 보상의 능동성과 부정적 정서 간의 관계 역시 보상의 능동성과 종업원 진정성의 상호작용항이 유의미한 영향관계를 보이지 않아 조절효과가 없는 것으로 판단되었다. 종합하면 종업원 진정성은 보상의 구체성이 소비자의 긍정적 정서에 미치는 영향을 조절하는 것으로 분석되었다.

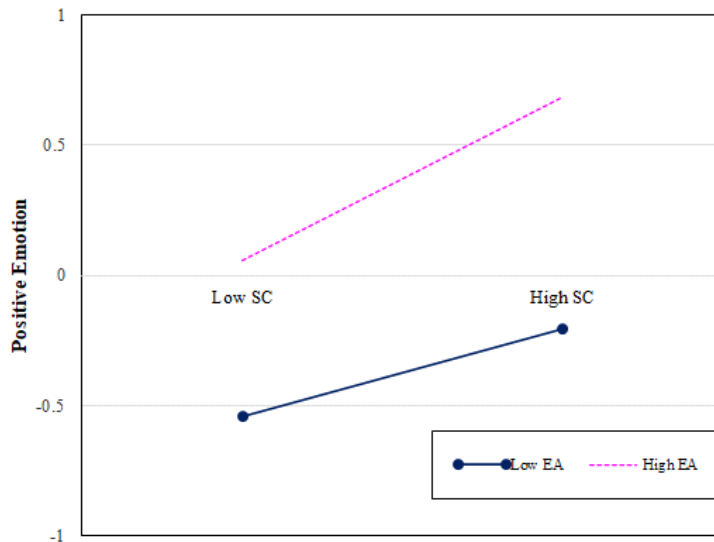


Figure 2. Moderating Effect of EA between SC and PE

보상의 구체성과 긍정적 정서 사이에서 종업원 진정성의 조절효과가 <그림 2>에 제시되어 있다. 보상의 구체성이 높을수록 소비자가 느끼는 긍정적 정서는 증가하고, 보상의 구체성이 동일한 수준에서는 종업원 진정성이 높을 경우 소비자가 느끼는 긍정적 정서가 더 높은 것으로 나타났다. 또한, 보상의 구체성이 높아지면서 소비자가 느끼는 긍정적 정서의 증가 정도도 종업원 진정성이 높을 경우가 낮을 경우에 비해 보다 빠르게 증가하는 것으로 나타났다. 반대로 종업원 진정성이 낮은 경우에는 보상의 구체성이 높아질 경우 긍정적 정서가 증가하기는 하지만 보다 완만한 속도로 증가하는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 서비스 실패를 회복하기 위한 종업원의 진정성이 보상의 구체성에 따른 서비스 회복 효과를 극대화하는데 주요한 역할을 하고 있음을 보여준다고 하겠다.

4. 결 론

중국 외식산업은 지난 수십 년간 높은 경제성장률과 인구 규모를 바탕으로 대규모의 양적 성장을 경험하였다. 최근에는 서비스의 수준이나 품질에 대한 관심이 높아지고 있고, 브랜드 이미지나 서비스 경험과 같은 질적인 요소에 대한 중요성이 중국 외식업계의 경쟁력을 높이기 위한 주요한 화두로 등장하고 있다. 이러한 배경을 바탕으로 본 연

구는 중국 외식산업에서 서비스 실패 회복을 위한 서비스 보상이 소비자 정서에 미치는 영향과 종업원 진정성의 조절효과, 그리고 소비자 정서가 재방문 의도에 미치는 영향을 분석하였다.

분석결과, 서비스 보상은 소비자 정서에 영향을 줘서 서비스 실패 회복에 유의미한 역할을 하는 것으로 분석되었다. 우선 보상의 구체성은 소비자의 긍정적 정서를 증가시키고 부정적 정서를 감소시키는데 유의미한 영향을 미쳤으며, 보상의 능동성은 소비자의 긍정적 정서를 증가시키는 것으로 나타났다. 이를 통해 구체적이고 능동적인 보상이 고객에게 긍정적인 경험을 선사하여 서비스 실패로 인한 정서적 불만족을 회복시키는 효과가 있다는 것을 알 수 있다. 다만, 보상의 능동성은 소비자의 부정적 정서를 감소시키는데 유의한 역할을 하지 못하는 것으로 나타났다. 이는 지나치게 자발적이고 능동적인 관심과 배려의 경우 오히려 고객의 부담감과 정서적 불편함을 유발하여 서비스 경험의 질을 저하시킬 수 있기 때문인 것으로 보인다. 따라서, 서비스 기업은 고객의 선호에 맞게 서비스를 제공하고 고객의 사생활과 편안함을 고려할 수 있는 수준으로 서비스의 능동성을 조절할 수 있어야 할 것이다.

한편 서비스 보상 과정에서 종업원의 진정성은 보상의 구체성이 긍정적 정서를 증가시키는 과정에서 유의미한 조절효과를 미치는 것으로 나타났다. 고객에 대해 높은 수준의 관심과 배려를 보이는 종업원이 수행한 서비스 보상의 경우 보상의 구체성이 증가하면서 긍정적 정서 또한 더 많이 향상되었다. 또한, 동일한 보상의 구체성 수준에서도 진정성이 높은 서비스 보상의 경우 진정성이 낮은 서비스 보상에 비해 고객이 경험하는 긍정적 정서가 더 높은 것으로 관찰되었다. 즉, 진정성 있는 서비스 보상의 경우 서비스 보상이 단순히 규정 때문에 제공되는 것이 아니라 서비스 기업이 고객 자신을 중요하게 인식하고 있다는 인상을 심어줌으로써 효과적인 서비스 실패 회복을 가능하게 하는 것으로 보여진다. 마지막으로 소비자의 긍정적 정서와 부정적 정서는 모두 재방문 의도의 양과 음의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 충성고객 확보를 위해서는 소비자 정서에 대한 관리가 중요하다는 점을 알 수 있다. 이러한 결과는 그간 외형적인 성장에 주로 치중해오던 중국 외식산업에서 진정성과 소비자 정서와 같은 인간 내면적인 부분에 대한 관심을 통해 다른 차원의 경쟁력 제고 가능성을 제시했다는 점에서 의미 있는 실무적 시사점을 제시한다고 하겠다.

또한, 학술적으로도 진정성이라는 인간 내면의 가치가 외식산업 경쟁력을 제고 하는데 주요한 역할을 할 수 있다는 점을 중국 외식 소비자들을 대상으로 실증했다는 측면에서 의미가 있다. 진정성 있는 서비스 보상은 서비스 기업과 고객 간의 긍정적인 관계를 형성하여 장기적으로 기업과 고객 모두에게 이익이 될 수 있다. 고객은 더 나은 서비스를 경험할 수 있고 기업은 충성고객 확보와 구전효과를 통한 잠재고객 유치에 도움이 되기 때문이다. 진정성 있는 서비스를 위해서는 종업원의 역할이 무엇보다도 중요하다. 서비스의 전달은 서비스 접점에서 서비스 종업원을 통해 이루어지기 때문에 고객에 대한 높은 관심과 배려를 자발적으로 보일 수 있는 종업원 양성을 위해서는 체계적인 교육과 지원이 필요하다고 하겠다(Shin and Cho, 2018). 특히 서비스 실패와 같은 감정적으로 격양될 수 있는 상황에서 서비스 회복을 효과적으로 수행할 수 있는 종업원들을 양성하기 위해서는 교육훈련과 함께 인성이 훌륭한 인재의 선발이 선행되어야 할 것이다(Moon et al., 2018).

본 연구는 양적인 성장 이후 질적인 요소가 더욱 중요해지고 있는 중국 외식산업에서 서비스 실패 관리를 위한 서비스 보상의 효과와 종업원 진정성의 역할을 살펴봄으로써 중국 외식 소비자들이 서비스 실패 상황에서 서비스 요소의 질적인 측면에 대해 느끼는 인상을 고찰했다는 데 그 의의가 있다. 양적 성장이 어느 정도 한계에 도달한 상황에서 중국 현지 외식업체들은 가격 경쟁과 더불어 혁신적인 요리와 메뉴 개발, 마케팅 및 브랜딩, 온라인 플랫폼을 통한 고객과의 연결 등 경쟁력 확보를 위한 다양한 방안을 치열하게 전개하고 있다. 서비스 실패는 우리 주변에서 흔히 일어날 수 있기 때문에 경쟁이 치열해질수록 서비스 실패 관리가 중요하다. 또한, 충성고객 확보를 위해서는 서비스 실패 관리가 효과적으로 이루어져야 하기 때문에 2020년대는 중국 외식산업에서 서비스 보상과 종업원 진정성에 대한 관심이 특히 필요한 시기라고 하겠다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 우선 중국 중부에 위치한 한 도시의 외식 소비자들을 대상으로 자료를 수집하였기 때문에 전체 중국 소비자들의 외식습관과 선호도를 일반화하는 데는 한계가 있다. 중국은 지리적, 문화적, 경제적으로 지역별로 큰 차이를 보이기 때문에 특정 지역의 외식 소비자들의 성향을 파악하기 위해서는 본 연구의 결과와 더불어 지역별 특성을 고려해야 할 것이다. 다음으로 자료 수집이 COVID-19 상황이 진행 중이던 2021년에서 2022년에 이루어졌고, 중국 외식산업이 매우 빠르게 변화하고 있기 때문에 특정 시점에 대한 자료 분석 결과가 다른 시기로 확장 해석되는데 한계가 있을 수 있다. 앞으로 중국 외식산업에 대한 종단연구가 진행된다면 시간의 흐름에 따른 중국 외식 소비자들의 성향 변화와 다른 요인들의 영향관계를 보다 체계적으로 파악하는데 도움이 될 것이다.

REFERENCES

- Barbara R. L. and Clacher E. 2001. Service failure and recovery in UK theme parks: the employees' perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13(4):166-175.
- Bell C. R. and Zemke R. E. 1987. Service breakdown: the road to recovery. *Management Review* 76(10):32-35.
- Colgate M. and Norris M. 2001. Developing a comprehensive picture of service failure. *International Journal of Service Industry Management* 12(3):215-233.
- Gilmore J. H. and Pine B. J. 2007. *Authenticity: What Consumers Really Want*, Harvard Business Review Press.
- Goodwin C. and Ross I. 1992. Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research* 25(2):149-163.
- Grandey A. A., Fisk G. M., and Mattila A. S. 2005. Is service with a smile enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 96(1):38-55.
- Grönroos C. 1988. The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business* 9(8):10-13.
- Hart C., Heskett J. L., and Sasser W. E. 1990. The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review* 68(4):148-156.
- Harter S. 1999. *The Construction of the Self: A Developmental Perspective*, New York, Guilford Press.
- Harter S. 2002. Authenticity, In Snyder C. R. and Lopez S. J. (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press.
- Hoffman K., Kelley S. W., and Rotalsky H. M. 1995. "Tracking service failures and employee recovery efforts." *Journal of Service Marketing* 9(23):49-61.
- Hoffman, K. D., Scott W. K., and Holly M. R. 1995. "Tracking service failures and employee recovery efforts." *The Journal of Services Marketing* 9(23):49-61.
- iiMedia Research. 2022. *China Catering Operation Parameter Blue Book*.
- James G. M. 2001. Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research* 54(1):11-24.
- Jang Y., Cho S., and Kim W. 2013. Effect of restaurant patrons' regret and disappointment on dissatisfaction and behavioral intention. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 30(5):431-444.
- Kelly S. W., Hoffman K. D., and Davis M. A. 1993. A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing* 69(4):429-452.
- Kim H., Lee Y., and Sin S. 2011. A study on the relation of service quality and customer satisfaction in complex service system. *Journal of Korean Society for Quality Management* 39(4):556-565.

- Levesque T. and McDougall G. H. G. 2000. Service problems and recovery strategies: an experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17(1):20–37.
- Lewis B. R. and McCann P. 2004. Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16(1):6–17.
- Liedtka, J. 2008. Strategy making and the search for authenticity. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 237–248.
- Maslow A. 1968. *Toward a Psychology of Being* (2nd Ed.). New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Maxham J. G. and Netemeyer R. G. 2002. A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing* 66(4):57–71.
- McDougall G. H. G. and Levesque T. 2000. Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Service Marketing* 14(5):392–410.
- Menon S. and Kahn B. E. 2003. Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact perception of sponsor brand. *Journal of Consumer Psychology* 13(3):316–327.
- Moon J., Yeon, J., and Choi J. 2018. The effect of flight attendant's ego state on job satisfaction and customer orientation: Focused on transactional analysis. *Journal of Korean Society for Quality Management* 46(1): 135–152.
- Mueller R. D., Palmer A., Mack R., and McMullan R. 2003. "Service in the restaurant industry: an American and Irish comparison of service failures and recovery strategies." *International Journal of Hospitality Management* 22(4):395–418.
- Price L. L., Arnould E. J., and Deibler S. L. 1995. Consumers' emotional responses to service encounters: The influence of the service provider. *International Journal of Service Industry Management* 6(3):34–63.
- Price L. L., Arnould E. J., and Tierney P. 1995. Going to extreme: Marketing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing* 59(4):83–97.
- Schaefer S. D., Terlutter R., and Diehl S. 2019. Is my company really doing good? Factors influencing employees' evaluation of the authenticity of their company's corporate social responsibility engagement. *Journal of Business Research* 101:128–143.
- Shin O. and Cho C. 2018. An effect of psychological empowerment on employees' voluntary service attitude in the elderly care hospital: Moderating effect of LMX. *Journal of Korean Society for Quality Management* 46(1): 75–94.
- Smith A. K., Bolton R. N., and Wagner J. 1999. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure recovery. *Journal of Marketing Research* 36(3):356–372.
- Tax S. S. and Brown S. W. 2000. *Handbook of Service Marketing and Management*. London: Sage Publication Inc.
- Van Dolen W., De Ruyter K., and Lemmink J. 2004. An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. *Journal of Business Research* 57(4):437–444.
- Weun S., Beatty S. E., and Jones M. A. 2004. The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post recovery relationships. *Journal of Services Marketing* 18(2):133–146.
- White N. 2011. *An examination of dispositional authenticity*. Doctoral Dissertation, Arizona State University.
- Yagil D. and Medler-Liraz H. 2014. Feel free, Be yourself: Authentic leadership, emotional expression, and employee authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21(1):59–70.

저자소개

- 이수** 명지대학교 경영학과에서 경영학 석사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 서비스 품질 개선, 서비스 회복 등이다.
- 노용휘** University of Nebraska - Lincoln에서 Operations Management 전공으로 경영학 박사학위를 취득하고 현재 명지대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 ESG와 공유가치 창출(CSV), 서비스 혁신 등이다.
- 최승국** 명지대학교 경영대학원에서 석사학위를 취득하고, 현재 명지대학교 경영학과 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 스포츠 경영, 스포츠 서비스 품질개선 및 고객 접점 관리 등이다.