

서비스 유형과 서비스 실패가 서비스 회복에 미치는 영향 : 레포(Rapport)의 조절 효과

곽지훈(한국외국어대학교)

김정훈(한국외국어대학교)

간형식(한국외국어대학교)

The Effects of Service Types and Service Failure on Service Recovery : Moderating Effects of Rapport

곽지훈

한국외국대학교

김정훈

한국외국어대학교

간형식

한국외국어대학교

Abstract

Often times, service personnel and companies fail to provide effective and satisfying experience to their customers. In this case, unless the provider makes immediate adjustments and solutions to the problem, it will negatively effect the image of the company which will eventually danger the profitability and the existence of the company. Thus, it is vital for companies to restore, maintain and reinforce healthy customer relationship when such failure occurs.

This research was conducted to find out the effects of rapport on two types of services(utilitarian and hedonic services) under different service failure situations(technical and functional quality failure). An experiment was conducted where each subject was given a scenario which described a service failure situation and indicated the service recovery for that particular condition and rapport is high or low situation. The results of the study suggested that different strategies should be used for different types of services and failure conditions. Above all, the rapport is vitally important when the service company are providing emotional services.

Keywords: service type, service quality failure, rapport

I. 서론

서비스산업이 확대되고 소비자와 기업 간 관계가 중요시 되어감에 따라 고객관계관리(Customer Relationship Management, 이하 CRM)가 주목받고 있다. CRM 활동 수행 시에 기업들은 서비스의 제공 과정에서 다양한 서비스 실패가 일어날 수도 있다. 그렇다면 “서비스 실패 시 서비스 회복을 빨리 할 수 있는가? 그리고 이러한 회복은 과연 효과적인가?”라는 의문점은 서비스 제공 기업에게는 매우 중요한 문제가 아닐 수 없으며, 이를 해결하고자 하는 것이 본 연구의 출발이라고 할 수 있다.

CRM 즉, 관계 마케팅은 성공적인 거래 관계를 창출하고, 개발하며, 유지하는 것을 포함한다[46]. 이러한 거래 관계에서 가장 중요한 개념이 신뢰이다. 그러나 신뢰는 단기간에 형성되는 개념이 아니다. 그러므로 고객과의 신뢰가 형성되지 않은 초기 거래 관계에서, 거래 관련 위험을 줄이고 보다 호의적인 거래 관계를 유지하기 위해 등장한 개념이 레포(Rapport)이고 이는 점차 중요해져 가고 있다.

레포에 관한 연구는 Bernieri[8]가 교사와 학생과의 관계에서 레포를 정의한 이후 사회 심리학 분야에서 활발하게 진행되어 왔다. 레포는 또한 서비스 종업원과 고객 사이에 맺어온 관계의 기간이나 접촉의 횟수에 영향을 받지 않는다는 중요한 특성을 가지고 있다. 즉, 서비스 종업원과 고객과의 접촉이 일회적이거나 불규칙적으로 반복적인 경우에도 적용할 수 있다[29]. 이후 고객 만족 회복도 증가[19]와 고객 몰입 및 충성도에 미치는 효과에 대한 연구[29, 41]로 확장되어 레포는 서비스에 대한 고객의 평가에 있어서 중요한 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 무엇보다 장기적인 고객 관리를 통한 기존 고객의 확보에 있어 매우 중요한 의미를 가진다. 다시 말해, 레포는 첫 만남에도 형성될 수 있기 때문에 첫 만남을 통해 단골 고객을 형성하게 된다면 적은 비용과 시간으로도 매우 효과적으로 매출의 증대에도 영향을 미칠 수 있기 때문에 레포에 대한 연구는 접촉 빈도가 낮은 상황에서 더욱 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있다.

그러나, 서비스 마케팅 연구에서는 명확한 레포의 개념 규정은 부족한 실정이며 레포의 다양한 효과 및 혜택에도 불구하고 충분히 다루어 지지 않고 있다. 교육, 심리치료, 영업, 서비스 등에 관한 해외연구는 다소 이루어지고 있으나 국내연구에서는 많이 이루어지지 않고 있다.

한편, 서비스 실패에 대한 적절한 서비스회복의 중요성 역시 점점 더 확대되고 있다. 그러나 이에 대한 체계적이고 심도 있는 연구도 아직 부족하며, 따라서 서비스 실패 및 회복에 대한 이론적 기반 및 실증적 연구결과 또한 아직 충분하지 못한 실정이다. 특히, 이런 주제에 관한 기존연구들은 호텔, 항공사 등을 주 대상으로 이루어졌으며 식당과 레스토랑에 있어서 서비스 실패 및 회복에 관한 연구는 아직까지는 드문 편이다. 서비스는 비분리성, 즉시성 등의 특성상 수행에 관한 결과와 함께 과정 역시 소비자 만족에 중요한 영향을 미칠 것이다. 또한 서비스의 구매 동기에 따라 결과와 과정에 대해 중요하게 생각하는 바도 다를 것이다. 그러므로 본 연구는 구매 동기에 의한 서비스 유형과 서비

스 실패 차원에 초점을 맞추어 다음과 같은 목적으로 진행되었다.

첫째, 본 연구는 서비스 실패가 일어나기 전 고객과 종업원의 레포가 서비스 실패와 회복 후의 소비자 반응에 미치는 영향을 탐구하고자 한다.

둘째, 구매 동기에 따라 식당과 레스토랑을 중심으로 서비스를 분류하고 서비스의 결과와 과정에 관련된 서비스 실패가 발생할 경우 효율적인 회복 전략을 제시하고 어떠한 서비스 유형이 소비자 회복 만족도에 영향을 미치는지를 실증적으로 조사하고자 한다.

마지막으로, 서비스 회복에 관한 학문적·경영적 시사점에 대해 논의해 보고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 서비스 실패와 회복

일반적으로 서비스 실패(service failure)는 서비스 접점에서 고객의 불만족을 초래하는 바람직하지 못한 경험(undesirable experience)이라고 정의할 수 있다. 또한 서비스 실패란 고객이 서비스를 경험하면서 발생하는 사고나 문제를 말하기도 한다. 서비스 실패와 관련하여 서비스 문제의 본질, 분류 및 서비스 문제의 원인에 대하여 다양한 선행 연구가 있었지만 서비스 실패에 대한 명확한 정의는 아직 내려지고 있지 않다. 특히, 서비스 실패의 발생 원인이나 실패에 대한 책임규명에는 비교적 소극적인 자세를 취하고 있는데, 그 중에서 대표적인 것이 서비스 제공자가 서비스 문제에 대한 책임이 없는 경우도 서비스 실패에 속하는가 하는 의문에 관한 것이다.

일반적으로 서비스 실패요인은 크게 ‘결과실패’와 ‘과정실패’로 나눌 수 있다[36, 49]. 서비스 품질은 소비자들이 서비스로부터 무엇을 어떻게 제공받았는가의 차원으로 나눌 수 있는데 이에 따라 서비스 실패의 차원도 서비스 조직이 핵심적인 서비스를 제공하지 못했거나 기본적인 욕구를 만족시키지 못했을 때의 결과실패와 핵심서비스를 전달하는 과정에서의 생기는 문제인 과정실패로 구분할 수 있는 것이다.

기업은 발생하는 모든 서비스 실패 문제를 제거할 수는 없지만 서비스 실패가 일어났을 때 효과적으로 대응할 수 있어야 더 큰 문제점을 차단하고 고객과 지속적인 관계를 유지해 나갈 수 있을 것이다. 이러한 기업의 문제 해결 노력을 서비스 회복(service recovery)이라고 한다. 현재 서비스 회복과 관련된 다수의 국내 연구에서 ‘서비스 회복’ 또는 ‘서비스 복구’라는 용어를 혼재하여 사용하고 있으며, 이에 대한 통일된 사용 규칙이 없다. 그러므로 본 연구에서는 복구-피해, 손해 등의 사업이나 일과 잘 어울리는-보다는 대인간의 관계성 및 감정과 더 잘 어울리는 ‘회복’을 사용하였다. Kelley and Davis[37]는 서비스 회복을 기업이 서비스 실패를 수정하려고 시도하는 과정이라고 정의하였다. 일반적으로 고객들은 평상시 서비스를 구매하거나 처음 서비스를 구매하는 경우보다 서비스 회복 과정을 겪으면서 더욱 감정적으로 관여되며, 종종 서비스 실패 그

자체보다 기업의 미흡한 서비스 회복노력에 대해 더욱 더 불만족하기 때문에 서비스 회복 전략은 고객의 평가에 매우 중요한 영향을 미친다[9, 12]. 더욱이 Keaveney[36]의 연구에 따르면 고객의 서비스 전환행동을 유발하는 서비스 제공자의 결정적인 행위들 중 대략 60%가 서비스 실패 및 서비스 회복과 관련된 행위로 나타났다. 이러한 연구결과는 적절한 서비스 회복 전략이 뒤따르지 않는 서비스 실패는 잠재적으로 부정적인 영향을 나타냄을 말해주고 있다.

Gronroos[31] 그리고 Kelley and Davis[37], Zeithaml, Berry and Parasuraman[56]의 연구를 종합하면, 서비스 회복(service recovery)은 서비스기업이 서비스 실패로 인하여 잃어버린 고객의 신뢰를 최소한 서비스 실패가 일어나기 이전의 상태 또는 그 이상으로 복원하고자 하는 노력이라고 정의 할 수 있다. Zemke[57]는 서비스 회복에 대해 고객이 서비스나 제품을 구매한 후 기대에 못 미치기 때문에 실망하는 고객들을 기업이 만족하는 수준으로 되돌릴 수 있다는 의미를 내포하고 있다고 하였다.

서비스 회복은 단지 손실 통제 그 이상이며, 서비스 실패가 발생한 이후의 서비스 과정을 사전에 관리하는데 이용할 수 있는 매우 유익한 도구이므로 기업은 전략적으로 고객지향의 중요한 부분으로 간주하여야 한다. 또한 서비스 회복은 고객으로 하여금 의사소통에 참여하고 기업에 대한 그들의 애호도를 강화시키는 기회로 적극 활용될 수 있다. 서비스 회복은 일반적으로 결과와 과정이라는 두 영역으로 이루어진다는 것에 대해 많은 학자들이 동의하고 있지만 이런 두 영역을 포현하는 용어는 차이가 있다. 예컨대, Lehtinen and Lehtinen[40]은 물리적인 영역과 상호작용적인 영역으로 Gronroos[32]는 기술적인 영역과 기능적인 영역으로 그리고 Berry et. al. [10]은 결과적인 영역과 과정적인 영역으로 분류하고 있다. 서비스 회복의 두 영역을 표현하는 이런 용어들은 모두 서비스 회복의 과정에서 전자는 ‘무엇을 제공 받았는가’하는 최종결과를 의미하고, 후자는 ‘어떻게 제공 받았는가’하는 방법을 의미한다.

서비스 회복은 서비스품질과 고객충성도에 영향을 미치는 매우 중요한 결정요인 중 하나이고, 기업의 수익성과도 밀접한 관련이 있다. 이와 관련하여 선행 연구자들은 서비스 실패에 대한 서비스 제공자의 효과적인 대응은 고객 유지에 상당한 효과가 있으며 부정적인 구전의 확산을 막고 일선 종업원들의 업무수행능력을 향상시키므로[38, 44, 52] 서비스 회복이 고객만족과 유지를 위한 주요한 전략적인 수단으로 보았다[33]. 여기서 서비스 제공자의 회복 전략은 일반적으로 세 가지 차원의 행위 즉, 문제를 시인하고 사과하는 행위(apology), 문제 해결을 도와주는 행위(assistance), 그리고 문제에 대한 보상(compensation)으로 구성된다[55].

서비스 실패를 경험한 후 적절한 서비스 회복 노력을 경험한 소비자는 서비스 실패 사건을 만족한 것으로 기억하며, 서비스 실패를 경험한 후에도 지속적으로 서비스 조직을 이용하는 것으로 나타났다[2, 12, 25, 35, 38]. Kelley et al.[38]은 의류소매상을 포함한 일반소매상들의 서비스 실패와 회복 전략의 유형을 제시하고 각각의 회복전략에 따른 고객유지율(retention rate)을 측정한 실험을 통해 적절한 회복 전략의 중요성을 강조하

기도 하였다.

한편, 고객의 서비스 기대는 크게 세 가지 수준, 즉 희망서비스(desired service), 적정 서비스(adequate service) 그리고 허용영역(zone of tolerance)으로 구성된다. 고객이 제공받은 서비스가 적정서비스 수준 이하일 때 비로소 서비스 실패가 발생한다. 그러나 만약 제공받은 서비스가 희망서비스 수준 이상이라면 고객은 매우 기뻐하고 심지어 놀랄 수도 있을 것이다[38]. 위의 선행연구에서 나타난바와 같이 서비스 실패에 대응한 기업의 적절한 회복노력은 회복 후 소비자의 반응에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

2.2 서비스의 구매동기 : 실용적·감성적 서비스

서비스는 그 성격상 여러 기준에 의하여 다양한 종류로 분류될 수 있다[17, 42, 50]. 이 중 본 연구의 주제, 즉 서비스 실패에 따른 회복전략의 탐색과 가장 관련이 있는 분류는 구매 동기를 기준으로 한 것이다. 일반 유형 제품에서와 마찬가지로 서비스 상황에서도 구매 동기는 크게 두 가지로 나누어 생각할 수 있다[3]. 즉, 제품의 기능 또는 실용성에 의해 제품을 선택하는 실용적 동기(functional/utilitarian motives)와 주관적인 감정에 따라 제품을 선택하는 감성적 동기(hedonic/emotional motives)로 구분할 수 있다. 그러므로 제품에 대하여 실용적 효익(functional benefit) 혹은 쾌락적 효익(hedonic benefit)에 따라 소비자가 구입하는 것이 달라진다[21].

실용적인 효익은 실용적인 욕구를 충족시키기 위해 소비자는 제품이나 서비스 구매 시 기능적인 효익에 대한 고려를 한다. 반면에 감성적 효익은 재미, 감각에 대한 자극, 환상 등에 초점을 맞춘다. 따라서 감성적 욕구를 충족시키기 위해 소비자는 주관적인 반응, 쾌락, 즐거움, 공상 등을 고려하게 된다.

소비자는 가장 좋아하는 구매대안을 선택할 때 이러한 두 가지 효익을 근거로 하여 평가기준을 삼는다. 예를 들어 컴퓨터 등과 같은 제품은 소비자들이 실용적인 것으로 생각되므로, 기능적, 실용적인 특성에 상당히 인지적 평가(cognitive/thinking oriented evaluation)에 의해 선택된다. 그러나 화장품 향수 등의 제품은 소비자들이 상징성이나 감각적인 자극에 의해 선택된다. 구체적 예를 들면 실용적 서비스는 병원, 법률 서비스 등이 있고, 감성적 서비스는 레스토랑, 호텔 등이 있다[3].

Gronroos[32]에 의하면 서비스의 품질을 서비스의 결과와 과정의 두 가지 측면으로 구분한다. 결과의 측면은 서비스의 기술적 품질이라고 하며 과정의 측면을 기능적 품질이라고 한다. 예를 들어 호텔 고객에게 제공되는 룸과 레스토랑에서 주어지는 음식 등이 기술적 품질이라고 할 수 있다. 그리고 호텔이나 레스토랑에서 고객에게 제공되는 종업원들의 서비스는 기능적 품질과 관련이 있다. 기술적 품질과 기능적 품질 중에서 고객이 중시하는 것은 서비스에 따라 달라질 수 있다. 레스토랑을 예로 들 경우, 요리사가 제공하는 음식의 질이라고 할 수 있다. 기능적 품질은 서비스 종업원이 서비스 제공 과정에서 얼마나 고객에게 약속을 잘 수행하고 신뢰와 믿음을 주는가 하는 것이다. 결국 어떠

한 서비스의 품질이 소비자에게 중요시 되는가는 서비스의 구매 동기 때문에 달라지는 것이다[4].

2.3 레포

레포(rapport)는 사전적으로 일치와 조화를 목적으로 한 관계, 접촉, 의사 소통성을 의미하는 것으로 주로 두 사람 사이의 상호신뢰관계를 나타내는 심리학 용어이다. 이는 현재 국내연구에서 레포, 라포르, 라포 등의 다양한 이름으로 불리고 있다[6, 7].

레포의 개념은 초기 연구에서 교육을 대상으로 하거나 룸메이트 관계 그리고 정신요법가와 그들의 고객간의 상호작용 등 여러 분야에서 연구가 진행되어왔다. Weitz, Castleberry and Tanner[54]는 레포를 ‘상호간 신뢰에서 가까운 화목한 관계를 찾는다’라고 정의하였다. LaBahn[39]은 광고 에이전시와 클라이언트간 관계의 연구에서 레포는 ‘대인관계에 관련된 감수성과 배려의 진실한 느낌’이라고 설명한다. Bernieri[8]는 고등학교 선생님과 학생과의 관계에서 레포를 조화롭고, 매끄러우며, 장단이 잘 맞는 의기투합으로 특징되는 관계로 정의하였고, 상호작용에서 레포의 수준은 비언어적 표현에 대한 집중이나 동시성으로부터 판단되어 진다고 하였다. Dell[18]은 판매원과의 상호작용에서 전반적으로 아주 좋게 느끼는 고객의 감정으로 표현하였으며, ‘죽이 맞다’라는 표현을 사용하며 잘 지내는 관계와 편안한 관계를 포함하였다. Weitz[54]는 레포를 가깝고 조화로운 관계로 상호 신뢰를 기반으로 한다고 하였다. Tickle-Degnen and Rosenthal[53]은 공감대를 가진 사람과 좋은 관계를 가지거나 서로 의기투합이 되었을 때 사람들은 레포를 경험한다고 주장했다. 그리고 정신요법가와 고객의 상호작용과 룸메이트 관계에서는 관계의 품질로써 레포를 묘사하기도 하였다[24].

선행 연구들의 개념적 정의를 대략적으로 살펴보면, 거의 모든 상황에서 개인 상호간에 관심이나 편안함, 상호간의 정서적인 이해 등과 같이 감정을 바탕으로 설명하고 있으며 그 감정은 부드러움이나 조화로운 관계의 형태로 나타남을 알 수 있다. 특히 그 결과 변수가 긍정적인 인지적 평가나 행위로 나타나는 것을 볼 때 서비스 접점에서 나타나는 비분리성을 감안하면 레포는 서비스 분야에서도 분명 유용한 개념이라고 할 수 있다.

한편, Gremler와 Gwinner[29]의 연구에 따르면 레포는 개인적 유대감(personal connection)과 즐거운 관계(enjoyable interaction)의 두 가지 차원으로 볼 수 있으며, 이렇게 형성된 고객과 종업원의 교감은 고객만족과 구전, 충성도를 형성시킨다고 주장한다. 이러한 레포의 구성요소를 살펴보면, 먼저 즐거운 관계를 들 수 있다. 즐거운 관계는 긍정적인 감정을 통한 보살핌 혹은 친근감으로 정의할 수 있다[53]. 즐거운 관계는 감정이입, 접촉한 판매원과의 상호교류 및 인지된 평가로 표현되며, 이것은 고객-판매원간의 상호작용에 영향을 받는다. 또한 이것은 서비스의 최종 산물인 만족과 구별되는데[11], 레포는 관계를 기반으로 하는 개념으로 서비스 최종 산물보다 서비스 생산과정인 고객-판매원간의 상호작용에 더 큰 영향을 미친다. 따라서 개인 간의 만족은 서비스 만족에

영향을 주는 것이다. 즐거운 관계는 말 그대로 서비스 생산과정에서 발생하는 대인적인 관계이다. 서비스 마케팅에서는 서비스의 최종적인 결과물을 따로 분리해서 생각할 수는 없지만 서비스 전달 과정에서의 대인적인 관계를 무시할 수 없다. 서비스는 생산과 소비가 동시에 발생하는 동시성이 있고 고객은 대인적인 관계에서도 만족을 느끼기 때문이다 [29]. 따라서 서비스의 전달과정에서 서비스 제공자가 고객과 관계형성을 위한 노력의 하나인 ‘즐거운 관계’는 서비스 전달에 있어서 중요한 의미를 가진다고 하겠다.

레포의 두 번째 주요 구성요소는 ‘개인적인 유대감’을 들 수 있다. 이는 양자관계에 있어서 두 당사자 사이의 유대에 대한 고객의 인지에 기반을 두고 있다. 즉, 개인적 유대는 특정한 결함(긴밀한 동일시, 상호 보살핌 등)에 근거를 둔 다른 사람과의 강한 협력을 나타낸다. ‘진정한 일치’는 서비스 제공자와 고객이 자기개방으로 서로 관계하고, 감정적 에너지를 표출하며, 개인으로서 유대를 가질 때 생겨나는 것이다. Stern, Thompson and Arnould[51]는 관계 발전은 선택의 확대 또는 선택의 축소에 대한 욕구에 의해 동기 부여되어지는 것보다는 감정적으로 유도되어 진다[47]. 이렇듯 레포의 한 면인 개인적 유대는 관계 발전을 촉진할 수 있다. Duck[20]은 심리학적 유사성은 개인들로 하여금 특정 주제(공통관심사, 관점 등)에 대해 효율적으로 소통하게 할 뿐만 아니라 다른 사람에 관하여 추론하는데 토대를 제공한다고 하였다. 만약 양자가 어떤 주제(태도, 성격의 경향, 가치 등)에 대한 유사성을 발견한다면, 그들은 상대방이 그들과 같은 세계관을 가지고 있다고 확신할 것이다. 이러한 방법으로 상대방을 아는 것에 대한 인지는 서비스 교환의 영역에서 개인적 유대감을 만들 수 있다. 개인적 유대감이 시작될 수 있는 또 다른 방법은 다른 이에 대한 진정한 관심의 개발을 통해서이다. 개인이나 관계에 대한 더 높은 상호 관심은 판매원과 고객 사이의 결속을 더 강하게 할 것이며, 나아가 친근감으로 발전할 것이다[26, 27].

레포가 중요한 이유는 업무에 있어서 고객과의 관계 형성에 중요한 부분을 차지하고 있기 때문이다. 레포는 서비스 접점에서 고객과의 대면 횟수나 기간에 관계없이 고객과의 관계를 형성할 수 있다는 특징을 가지고 있다[29]. 특히 고객이 평가하기 어려운 품질의 서비스인 경우, 고객은 흔히 서비스 품질의 평가를 상호관계와 같은 다른 실마리에서 찾는다[10]. 또한 레포는 상대방과의 조화로운 관계를 의미하며 타인 지향적으로 타인의 감정을 함께 공유할 때 자신뿐만 아니라 타인에게도 즐거운 경험을 제공하게 되고 상호관계의 질이 발전하게 되어 긍정적 관계가 증가하고 부정적 요소가 감소하는 결과를 얻게 된다. 따라서 레포는 서비스에 있어 매우 중요한 개념이 아닐 수 없다.

레포는 해외연구에서 주로 진행되었으나 국내에서도 레포는 점차 서비스마케팅 분야에서 연구가 수행되고 있는 상황이다[1, 5, 6]. 특히 경쟁이 치열해지면서 고객과의 상호작용을 통한 신뢰와 결속의 구축이 중요해지는 판매상황에서는 레포의 중요성은 더욱 증대되고 있다[5, 6, 7].

Ⅲ. 가설설정

3.1 서비스 실패에 대한 회복성과

본 연구의 핵심은 서비스 회복과정에서 서비스의 종류와 서비스 품질 실패에 따라 그 효과가 좌우되며 레포의 유무는 소비자 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 앞에서 설명한 것처럼 서비스의 품질에는 기술적 품질과 기능적 품질이 있다. 기술적 품질은 서비스 목적과 관련되어 있으며 기능적 품질은 서비스 방법과 관련이 있다. 서비스의 품질은 서비스의 구매 동기와 연관이 있는데 구매 동기가 실용적인 경우(예: 법률 서비스, 병원)에는 서비스의 과정보다는 그 성과나 결과가 더 중요시 되는 반면, 구매 동기가 감성적인 경우(예: 항공사, 호텔, 레스토랑) 서비스의 성과나 결과보다 과정이 더 중요하게 여겨지는 것이다. 따라서 구매 동기를 기초로 한 서비스의 종류에 따라 서비스의 성과나 과정이 더 중요하게 되고, 서비스 만족 및 회복도 이 중요도에 따라 성공하거나 실패할 수 있다. 기능적 서비스는 서비스 결과보다 과정을 더 중요시하기 때문에 과정에서 서비스 실패를 회복하는 것은 수월할 수 있겠지만 그 결과에 대한 실패를 회복하는 것은 상대적으로 힘들 것이다.

식사를 하기 위해 학교 주변 음식점을 찾은 고객의 경우를 생각해 볼 수 있다. 이 고객의 목표는 맛있는 음식을 먹는 것이다. 종업원이 이 고객에게 서비스를 제공하는 과정에서 약간의 불편함이 있었다 하더라도 결과적으로 손님이 원하는 대로 맛있는 식사가 제공될 수 있다면 약간의 불편함은 그다지 중요한 일이 아닐 것이다. 반대로는 편안하고 깔끔하고 조용한 분위기와 친절함 서비스 때문에 고급 레스토랑을 찾은 고객의 상황을 상상해 볼 수 있다. 이 고객의 목적은 서비스의 결과인 맛있는 음식을 먹는 것이라기보다는 그 과정을 즐기는 데 있다. 따라서 이러한 경우 서비스 과정 실패가 서비스 결과 실패보다 더 회복하기가 어려워진다. 따라서 기술적 품질(결과)의 실패가 발생할 경우 실용적 서비스가 감성적 서비스보다 소비자 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 우리는 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 1 : 기술적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 실용적 서비스가 감성적 서비스보다 소비자 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 고객-종업원의 레포의 역할

Gremler and Brown[30]은 반복적인 관계 유지를 위해서는 서비스 종업원과 고객과의 결속력을 강화시켜야한다고 주장하였다. 대인적인 유대(interpersonal bond)를 구성하는 결속력 강화 요인의 다섯 가지 단계로써 친숙함(familiarity), 특별한 배려(care), 우정

(friendship), 친밀감 레포(rapport), 신뢰(trust)를 제시하였다. 이 중 서비스 제공자와 고객 사이의 레포는 고객이 서비스 종업원으로부터 반복구매를 하느냐 하지 않느냐와 관계없이 다양하게 서비스 상호작용에 적용할 수 있다. 왜냐하면 레포는 관계의 기간이나 대면의 횟수에 관계없이 고객과 관계를 형성할 수 있기 때문이다[29].

Gremler and Gwinner[29]는 다양한 분야의 선행연구들을 통하여 서비스 상황에서 고객과 종업원과의 레포에 두 가지 차원이 있다는 사실을 발견하였다. 첫째는 즐거운 상호작용(enjoyable interaction)차원으로 접촉한 서비스 종업원과의 교환 관계에 대하여 상호교류된 인지적인 평가를 말한다. 예를 들어 서비스가 제공되는 과정 중의 즐거운 대화, 돌봐주는 느낌, 친근감 등이 이에 해당한다. 둘째는 개인적인 연대(personal connection)차원으로 서비스 종업원과 고객 간 두 당사자 사이의 유대에 대하여 고객이 느끼는 것에 기반을 두고 있다. 서비스 종업원과 고객과의 관계는 반복적인 서비스 과정에서 서로를 더 깊이 이해하게 될 수 있기 때문에 특별하다[48]. 서비스 종업원과 고객과의 공통적인 성향, 공통적인 가치관 등에서 비롯된 심리적인 유사성은 서비스 종업원과 고객의 개인적인 유대형성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과도 있었다[15].

그러므로 본 연구는 Gremler and Gwinner[29]의 연구에 근거하여 서비스 종업원과 고객과의 레포가 서비스 실패와 서비스 회복과정에서 소비자 회복 만족도에 조절적 역할을 할 것으로 제안한다. 서비스 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복 과정에서 서비스 종업원과 고객 사이의 레포가 있다면 레포가 없을 때보다 소비자 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 그 이유는 서비스 종업원과 고객과의 레포가 서비스 실패로 인한 불만족과 부정적 구전을 감소시켜주는 역할을 할 것이기 때문이다[23]. 그러므로 기술적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복 과정에서 고객과 종업원 간에 레포가 소비자의 회복 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

가설 2 : 기술적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있다면 감성적 서비스가 실용적 서비스보다 소비자 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.3 실용적 서비스

실용적 서비스는 기능적 효익(functional benefit)이 중요하게 고려된다. 소비자는 실용적인 욕구를 충족시키기 위해 이러한 기능적인 효익을 고려하는 것이다.

Gronroos[32]에 의하면 서비스의 품질을 서비스의 결과와 과정의 두 가지 측면으로 구분하였다. 결과의 측면은 서비스의 기술적 품질이라고 하며 과정의 측면을 기능적 품질이라고 한다. 실용적 서비스의 기술적 품질은 음식점의 경우, 요리사가 제공하는 음식의 질을 들 수 있다. 기능적 품질은 서비스 종업원이 서비스 제공 과정에서 얼마나 고객에게 약속을 잘 수행하고 신뢰와 믿음을 주는가 하는 것이다. 실용적 서비스에 이러한

기술적 품질 실패와 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 소비자의 회복 만족도에 대하여 효과가 다르게 나타날 것이다. 왜냐하면 실용적 서비스는 기능적인 효익을 중요시하며 결과의 측면이 강조되기 때문이다.

Gremler and Gwinner[29]는 서비스 종업원과 고객 사이의 레포가 고객만족뿐만 아니라 충성도를 형성하게 된다는 사실을 실증하였다. 그리고 서비스 종업원의 감정과 진실성 또한 레포에 영향을 준다[34]. 따라서 이러한 레포의 유무에 따라 실용적 서비스가 기술적 실패와 기능적 실패가 발생할 경우 소비자 회복 만족도에 효과가 다르게 나타날 것이라고 예상할 수 있다.

가설 3 : 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 실용적 서비스는 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있다면 기술적 실패와 기능적 실패에 따라 소비자 회복 만족도의 효과가 다르게 나타날 것이다.

3.4 감성적 서비스

감성적 서비스는 감성적 효익(hedonic benefit)이 중요하게 고려된다. 감성적인 효익은 재미, 감각에 대한 자극, 환상 등에 초점이 맞추어지며, 소비자는 감성적인 욕구를 충족시키기 위해 쾌락, 즐거움 등의 감성적인 효익을 고려하게 된다[21].

앞서 설명한 것처럼 Gronroos[32]의 서비스 구분(기술적 품질 vs 기능적 품질)에 따라, 감성적 서비스에 이러한 기술적 품질 실패와 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 소비자의 회복 만족도에 대하여 효과가 다르게 나타날 것이다. 왜냐하면 감성적 서비스는 쾌락, 즐거움 등의 감성적인 효익을 중요시하며 과정의 측면이 강조되기 때문이다.

기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 서비스 종업원과 고객 사이의 레포가 있다면 레포가 없을 때보다 소비자 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 그 이유는 서비스 종업원과 고객 사이의 레포가 있다면 서비스 실패 후의 소비자 회복 만족도를 증가시키고, 재방문 의사를 증가시키고, 불평과 불만족 및 부정적 구전효과를 줄여주기 때문이다[19]. 또한 기능적 품질의 실패는 과정의 측면이 강조되기 때문에 레포가 있음으로 인하여 과정 가운데 불편함을 감소시키는 역할을 할 것이다. 그러므로 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복 과정에서 고객과 종업원 사이의 레포가 소비자의 회복 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

가설 4 : 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있다면 감성적 서비스가 실용적 서비스보다 소비자 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

따라서 본 연구에서는 우선 이러한 회복수단이 소비자들의 만족도를 실제로 ‘회복’시켜주는지, 즉 주효과(main effect)가 있는지를 검증해 보고자 한다. 만약 이러한 효과가 존재한다면 회복수단들의 상대적 효과도 비교해 보고자 한다. 회복수단의 효과에 대한 상대적인 비교 연구는 그동안 이루어지지 않았으므로 이번 연구를 통하여 탐색적인 각도에서 살펴보고자 한다.

IV. 연구방법

4.1 실험설계 및 시나리오

본 연구의 목적은 서비스 유형과 서비스 품질 차원에 대한 실패 유형에 따라 서비스 회복 수단의 서로 다른 성과를 측정하는 것이다. 그리고 이러한 서비스 회복이 잘 이루어지고 이것이 레포를 형성하는가를 측정하는 것이다. 위에서 설명한 것처럼 서비스 구매 동기에 따라 서비스를 실용적 서비스와 감성적 서비스로 나누어 전자를 대표하는 것으로서 일반 음식점을 후자를 대표하는 것으로서 고급 레스토랑을 선정하였다. 그리고 두 가지의 서비스 품질 차원에 대한 실패상황을 시나리오로 만들어 제시하였다. 따라서 본 연구는 2(구매동기에 따른 서비스 유형: 실용적 서비스 혹은 감성적 서비스, 즉 일반 음식점 혹은 고급 레스토랑) X 2(기능적 품질에서의 실패 혹은 기술적 품질에서의 실패) X 2(레포가 있는 경우 혹은 레포가 없는 경우) 혼합 디자인(mixed design)을 이용하였다. 따라서 3-way ANOVA를 통해 분석하였다.

시나리오를 통한 이러한 실험 디자인은 동일 분야의 다른 연구에서도 많이 쓰여 왔다 [28, 45]. 본 연구에서도 서비스 제공점에서 발생가능한 일들을 사전조사를 통하여 살펴보고 이를 기초로 시나리오를 작성하였다. 시나리오는 블로그 형식의 두 가지 타입으로 구성되었다. 첫 번째 시나리오는 피험자들에게 ‘나는 일반 음식점 혹은 고급 레스토랑의 단골로 이용해오고 있으며 A음식점 혹은 A레스토랑에 대체로 만족하고 있음’을 상상하도록 하였다. 이용 기간을 말하기보다 단골이라 가정한 이유는 이용 기간이 길다고 해서 고객과 종업원과의 단골관계가 형성이 될 수 있는 것이 아니기 때문이다. ‘고객이 하나의 서비스 제공자로부터 반복구매를 하느냐 하지 않느냐의 여부와 관계없이 다양한 서비스 상호작용에 레포가 적용 될 수 있기 때문이다[29]. 또한 시나리오는 고객-종업원의 레포가 있는 경우와 없는 경우 두 가지로 조작되었다. Gremler and Gwinner[29]는 레포의 차원을 종업원과 고객의 즐거운 상호작용(enjoyable interaction)과 개인적인 유대감(personal connection)의 두 가지로 구분하였는데 본 연구의 시나리오에서는 이 두 가지 차원의 요소를 모두 시나리오에 반영하였다. 레포가 있는 상황에서는 ‘나는 음식점에 갈 때마다 동일한 종업원 K씨에게 주문을 받고 있으며 나는 주문을 받는 동안 김 씨와 즐겁게 이야기를 나누는 편이고(즐거운 상호작용 차원), 우리는 공통된 관심사를 가지고

있으며 나는 종업원 K씨가 특별히 나를 돌봐준다는 느낌을 받았고 우리가 가까운 사이라 생각이 든다(개인적 유대감)'고 묘사되었다. 반대로, 레포가 없는 상황에서는 음식점 혹은 레스토랑을 처음 이용하는 경우로 가정하였다.

Gronroos[32]가 주장하는 기술적 품질을 좀 더 구체적으로 말하자면, 이는 서비스 제공자가 서비스의 수행이나 문제 해결에 있어서 필요로 하는 전문성(professionalism)을 뜻한다. 예를 들어 음식점과 레스토랑의 경우, 요리사가 제공하는 음식의 질이 그것이다. 반대로 기능적 품질은 여러 차원에 의하여 결정되지만 이 중 특히 본 연구에서 초점을 맞춘 것은 서비스 제공자의 신뢰성과 진실성(reliability/trustworthiness)이었다. 이는 서비스 제공자가 서비스 제공 과정에서 얼마나 고객의 약속을 잘 수행하고 믿음을 주는가 하는 것이다. 본 연구에서는 이 두 가지에서 실패한 상황을 시나리오화 하였다. 즉 기술적 실패는 음식점과 레스토랑에서는 고기가 질기고, 음식의 맛이 떨어지는 경우를 설명하였다. 그리고 기능적 품질의 실패에 대해서는 다음과 같이 시나리오화 하였다. 즉, 음식점과 레스토랑에서는 대기하는 사람이 많아 30여 분을 기다리는데 예약 담당자의 실수로 나보다 늦게 온 고객에게 음식을 먼저 제공하고 주문한 음식이 제 시간에 나오지 않는 경우 상황을 설명하였다.

서비스 회복 상황에서 음식점과 레스토랑에서는 음식의 맛이 떨어지고 고기가 질겨서 내가 불만을 토로했을 때 종업원(웨이터) K씨는 나의 불평을 귀담아 들어 주었으며 자신의 실수에 대해 사과를 하였다. 그리고 이 날 제공한 식사를 50% 할인된 가격으로 제공해 주는 경우로 묘사하였다. 레포가 없는 상황에서도 내가 불만을 토로했을 때 종업원(웨이터) 김씨는 나의 불평을 귀담아 들어주었으며 자신의 실수에 대하여 사과를 하였다. 그리고 이 날 식사 때 제공한 서비스를 50% 할인된 가격으로 제공해 주는 경우로 묘사하였다.

4.2 실험절차

실험은 본 연구의 대상으로 선정된 서비스에 익숙할 것으로 생각되는 대학생과 대학원생으로 한정하였다. 피험자들은 4가지 서비스 실패 상황에 무작위로 배치되었고 각 상황에서 서비스 회복수단에 대한 질문에 응답하였다. 질문지는 블로그 형식으로 도입 상황(단골인지 혹은 처음 온 상황인지)을 묘사하였고 다음 서비스 실패 상황이 제시되고 마지막으로 서비스 실패 회복 상황이 묘사가 되었다. 시나리오는 2(음식점 혹은 레스토랑) X 2(기능적 품질 실패 혹은 기술적 품질 실패) X 2(레포가 있는 경우 혹은 레포가 없는 경우)의 모두 8가지가 각각의 조건에서 설명되었다. 그리고 그 다음은 시나리오에 대한 조작점검(manipulation checks)에 대한 질문들이 제시되었다. 그리고 회복 후 회복 만족도 정도가 측정되었다.

본 연구의 종속변수는 서비스 회복 성과이다. 즉 회복 만족도라고 말할 수 있다. 이는 서비스 실패 전 소비자가 레포가 형성되기 전을 기준으로 서비스 회복 후 만족도, 재구

매 의도, 긍정적 구전 정도를 기준으로 정의한다.

결과 측정은 블로그 형식의 시나리오를 제시하고 시나리오를 읽고 난 뒤 만족도를 ‘매우 아니다(1점) ~ 매우 그렇다(7점)’의 7점 척도로 응답하도록 하였다.

만족도는 선행연구[14, 16, 43]에서 사용된 문항을 음식점 서비스와 레스토랑 서비스에 맞게 수정하여 사용하였다. 측정 문항은 ‘나는 A음식점이 제공하는 보상노력에 대하여 만족한다’, ‘내 생각에 A음식점은 만족스러운 서비스를 제공하는 것 같다’, ‘나는 A음식점의 서비스에 만족한다(매우 아니다(1점) ~ 매우 그렇다(7점))’의 3개 문항을 이용하였다.

레스토랑 서비스도 마찬가지로 ‘나는 A레스토랑이 제공하는 보상노력에 대하여 만족한다’, ‘내 생각에 A레스토랑은 만족스러운 서비스를 제공하는 것 같다’, ‘나는 A레스토랑의 서비스에 만족한다(매우 아니다(1점) ~ 매우 그렇다(7점))’의 3개 문항을 이용하였다. 재구매 의도는 Fishbein and Ajzer[22]와 Maxham III[43]의 연구에서 사용된 문항을 식당서비스와 레스토랑 서비스에 맞게 수정하여 사용하였다. 예를 들어, ‘나는 A음식점을 다음번에도 이용할 것이다’, ‘나는 앞으로도 계속 A음식점을 이용할 것이다(매우 아니다(1점) ~ 매우 그렇다(7점))’의 2개 문항을 이용하였다.

레스토랑 서비스도 마찬가지로 예를 들어, ‘나는 A레스토랑을 다음번에도 이용할 것이다’, ‘나는 앞으로도 계속 A레스토랑을 이용할 것이다(매우 아니다(1점) ~ 매우 그렇다(7점))’의 2개 문항을 이용하였다.

V. 연구결과

5.1 조작점검

우선 피험자들에게 독립변수의 조작에 대한 점검을 하였다. 우선 본 연구에서 이용된 식당과 레스토랑이 각각 실용적 서비스와 감성적 서비스를 충분히 대표할 수 있는지를 점검해 보았다. 이는 각각의 서비스에 대한 실용적 효익과 감성적 효익을 측정함으로써 이루어졌다. 실용적 효익은 ‘나는 A식당(레스토랑)에 대해 실용적인 서비스를 추구한다’(1 = 매우 아니다; 7 = 매우 그렇다)로 측정하였고 감성적 효익은 ‘나는 A식당(레스토랑)에 대해 감성적인 서비스를 추구한다’(1 = 매우 아니다; 7 = 매우 그렇다)로 측정하였다. 그 결과 식당과 레스토랑으로 구매 동기(실용적 혹은 감성적)를 구분한 것은 성공적이었다. <표 1>에 나타나 있듯이 이 두 서비스는 실용적 효익과 감성적 효익 항목상의 평균값에서 t-검증 결과 유의한 차이를 보였다.

다음으로 고객과 종업원의 레포에 대한 조작의 성공 여부를 확인하기 위하여 블로그 형식의 시나리오를 제시한 뒤 응답자들에게 종업원(웨이터) K씨와 나와의 관계가 어떠한지를 평가하도록 하였다. 평가 문항으로는 Gremler and Gwinner[29]의 연구에서 사

용된 ‘즐거운 상호작용’ 차원에서의 3개 문항(예를 들어, ‘나는 종업원(웨이터) K씨와 즐겁게 상호작용했다고 생각한다’, ‘나는 종업원(웨이터) K씨가 편하게 느껴진다’ 등). 그리고 ‘개인적인 연대차원’에서 3개 문항(예를 들어, ‘종업원(웨이터) K씨 사이에 어떤 유대감 같은 것을 느낀다’, ‘나는 종업원(웨이터) K씨는 나에게 개인적인 관심을 보인다’ 등)을 7점 척도로 이용하였다. 총 6개의 문항의 평균값을 산출하여 집단간 비교를 한 결과 높은 레포 조건의 평균값이 낮은 레포 조건의 평균값보다 유의하게 높은 것으로 나타났다(높은 레포 평균= 5.3778 낮은 레포 평균=3.7484, $t(318)=14.492$, $p=0.00$).

서비스 제공자의 보상 노력에 대한 조작 여부는 블로그 형식의 시나리오가 제시된 뒤 응답자들에게 A식당(레스토랑)의 보상 노력에 대하여 매우 아니다(1점) ~ 매우 그렇다(7점)로 평가하도록 요구하였다.

구분	평균	t-값	유의수준
실용 평균-감성평균	.20521	2.278	.023

<표 1> 실용적 효익과 감성적 효익 t-test 결과

5.2 신뢰성 및 타당성 분석

내적 일관성을 SPSS를 이용한 Cronbach's α 계수로 측정하고 타당성은 주성분 분석과 베리맥스 직각회전(varimax rotation) 방식을 활용하여 분석하였다. 분석결과 Cronbach's α 값이 0.8이상 측정되었으며 요인부하량도 0.6이상 적합하게 묶여 구성되었다. 그러므로 본 연구에서 사용한 측정 문항들은 타당성과 신뢰성을 갖추었다고 하겠다.

5.3 가설 검증

기술적·기능적 품질실패, 서비스의 유형, 레포를 통한 3-way ANOVA 분석 및 t-test를 통하여 자료를 분석하고 가설들을 검증하였다. 기술적·기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스의 유형(실용적 서비스 vs 감성적 서비스)과 레포(있음 vs 없음)에 따라 소비자 회복 만족도에 더욱 큰 긍정적 영향을 미칠 것으로 보았다. 이에 3-way ANOVA를 통해 분석하였다.

서비스 유형과 서비스 품질 실패의 상호작용효과($F=4.677$, $P=0.31$)는 유의적으로 나타났다. 각 실험에서 3원 상호작용 분석에서는 기술적 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 회복과정에서 실용적 서비스와 감성적 서비스는 레포의 유무에 따라 소비자 회복 만족도에 영향을 미친다는 것을 보여준다($F=256.110$, $P=.000$).

구 분		기술적 품질 실패		기능적 품질 실패	
		실용적 서비스	감성적 서비스	실용적 서비스	감성적 서비스
레포	있음	평균= 5.2750 (1.2060) N=40	평균= 6.4250 (0.54948) N=40	평균= 4.4250 (1.00989) N=40	평균= 6.5250 (0.50574) N=40
	없음	평균=5.8750 (0.75744) N=40	평균= 4.3000 (1.20256) N=40	평균= 6.0000 (0.64051) N=40	평균= 4.3500 (0.97534) N=40

<표 2> 기술통계량

소스	자유도	F	유의확률
레포 있음 없음	1	27.854	.000
기술기능	1	2.020	.156
실용감성	1	.003	.951
레포 있음 없음*기술기능	1	5.227	.023
레포 있음 없음*실용감성	1	256.110	.000
기술기능*실용감성	1	4.677	.031
레포 있음 없음*기술기능*실용감성	1	6.418	.012
오차	312		

<표 3> 3-way ANOVA 분석

가설 1은 기술적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 실용적 서비스가 감성적 서비스보다 소비자 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. 이를 증명하기 위해 서비스 회복에 대한 만족도가 어떻게 달라지는지를 ANOVA를 이용해 분석을 하였다.

구분	평균	t-값	유의수준
실용 평균-감성평균	.20521	2.278	.023

<표 4> 실용적 효익과 감성적 효익 t-test 결과

그 결과 <표 2>에서 정리된 것과 같이 기술적 품질의 실패시 서비스 회복 과정에서 실용적 서비스의 회복 만족도(평균=5.8750)는 감성적 서비스의 회복 만족도(평균=4.3000)보다 높았다. 결과적으로 실용적 서비스가 감성적 서비스보다 소비자 회복 만

족도에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 <표 5>의 독립표본 t검증 결과 기술적 품질 실패가 발생할 경우 실용적 서비스와 감성적 서비스의 회복 만족도에 차이가 있다고 나타났다. 따라서 가설1은 지지되었다.

기술적 품질 실패가 발생할 경우 독립표본 검정					
종속변수	독립변수	평균값 차이	t-값	자유도	유의확률
회복 만족도	실용적/감성적서비스	1.51000	8.345	66	.000

<표 5> 가설 1 t-test 결과

같은 맥락에서 가설 2는 기술적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 서비스 종업원과 고객 사이의 레포가 있다면 감성적 서비스가 실용적 서비스보다 소비자 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 예측이었다. 이를 증명하기 위해 레포에 의해 서비스 회복에 대한 만족도가 어떻게 달라지는지를 살펴보았다. 이를 분석 결과 <표 2>에서 정리된 것과 같이 기술적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복 과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있는 경우 감성적 서비스의 회복 만족도(평균=6.4250)는 실용적 서비스의 회복 만족도(평균=5.2750)보다 높았다. 기술적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 종업원과 고객간에 레포가 없을 때 감성적 서비스의 회복 만족도(평균=4.3000)보다 레포가 있을 때 감성적 서비스의 회복 만족도(평균=6.4250)는 오히려 높았다. 또한 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 없을 때 감성적 서비스의 회복 만족도(평균=4.3000)보다 레포가 있을 때 감성적 서비스의 회복 만족도(평균=6.4250)가 높았다. 그리고 그 차이는 통계적으로 유의하였다 ($F=256.110$, $p=0.00$). 또한 <표 6>의 독립표본 t검증 결과 기술적 품질 실패가 발생할 경우 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있다면 실용적 서비스와 감성적 서비스의 회복 만족도에 차이가 있다고 나타났다. 그러므로 가설 2는 지지되었다.

기술적 품질 실패가 발생할 경우/서비스 종업원과 고객간에 레포가 있을 경우 독립표본 검정					
종속변수	독립변수	평균값 차이	t-값	자유도	유의확률
회복 만족도	실용적/감성적서비스	-.77500	-4.475	49	.000

<표 6> 가설 2 t-test 결과

가설 3은 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 실용적 서비스는 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있다면 기술적 실패와 기능적 실패에 따라 소비자 회복 만족도의 효과가 다르게 나타날 것이라는 예측이었다. 이를 증명하기 위해 서비스 회복에 대한 만족도가 어떻게 달라지는지를 ANOVA를 이용해 살펴보았다. 그 결과 <표 2>에서 정리된 것과 같이 기술적 품질의 실패가 발생할 경우 실용적 서비스의 회복 만족도(평균=5.8750)는 서비스 종업원과 고객 사이의 레포가 있을 때 실용적 서비스의 회복 만족도(평균=5.2750)보다 높게 나왔으나 큰 차이를 보이지는 않았다. 하지만 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 레포가 없을 때 실용적 서비스의 회복 만족도(평균=6.0000)는 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있을 때 실용적 서비스의 회복 만족도(평균=4.4250)보다 높았다. 그리고 그 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=4.677$, $p=.012$). 결과적으로 서비스 회복과정에서 실용적 서비스는 기술적 실패와 기능적 실패에 따라 소비자 회복 만족도에 차이가 나타났다. 그리고 서비스 기업의 서비스 회복 과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 없을 때 소비자 회복 만족도가 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있을 때보다 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 <표 7>의 독립표본 t검증 결과 서비스 회복 과정에서 실용적 서비스는 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있다면 기술적 실패와 기능적 실패에 따라 회복 만족도의 효과에 차이가 있다고 나타났다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

실용적 서비스/서비스 종업원과 고객간에 레포가 있을 경우 독립표본 검증					
종속변수	독립변수	평균값 차이	t-값	자유도	유의확률
회복 만족도	기술적/기능적 실패	.59000	2.796	78	.007

<표 7> 가설 3 t-test 결과

가설 4는 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있다면 감성적 서비스가 실용적 서비스보다 소비자 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 이를 증명하기 위해 레포에 의해 서비스 회복에 대한 만족도가 어떻게 달라지는지를 ANOVA를 통하여 살펴보았다. 그 결과 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 회복 과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있는 경우 감성적 서비스의 회복 만족도(평균=6.5250)는 실용적 서비스의 회복 만족도(평균=4.4250)보다 높았다. 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 없는 경우 감성적 서비스의 회복 만족도(평균=4.3500)는 실용적 서비스의 회복 만족도(평균=6.0000)보다 오히려 낮았다. 반면에 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 없을 때 감성적 서비스의 회복 만족도(평균=4.3500)보다

서비스 종업원과 고객간에 레포가 있을 때 감성적 서비스의 회복 만족도(평균=6.5250)가 높았다. 그리고 그 차이는 통계적으로 유의하였다($F=256.110$, $p=0.00$). 또한 <표 13>의 독립표본 t-검증 결과 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있다면 감성적 서비스와 실용적 서비스의 회복 만족도에 차이가 있다고 나타났다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

기능적 품질 실패가 발생할 경우/서비스 종업원과 고객간에 레포가 있을 경우 독립표본 검증					
종속변수	독립변수	평균값 차이	t-값	자유도	유의확률
회복 만족도	실용적/감성적서비스	-1.39000	-9.323	56	.000

<표 8> 가설 4 t-test 결과

VI. 결론

6.1 연구 결과 및 시사점

본 연구의 결과는 서비스의 유형에 따라 어떠한 실패가 중요하게 다루어져야 하고 또한 어떻게 회복시키는 것이 효과적인가에 대하여 유용한 시사점들을 제공하고 있다. 우선 연구 결과를 요약하자면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 기본 가정은 서비스 유형에 따라 소비자가 추구하는 효익이 다르고 이것과 관련된 서비스 실패(즉, 실용적 서비스에서 기술적 품질의 실패, 그리고 감성적 서비스에서 기능적 품질의 실패)는 서비스 회복 과정에서 서비스 종업원과 고객 사이에 레포가 있고 없음에 따라 소비자의 회복 만족도에 서로 다른 결과를 가져올 것이라는 점이었다. 서비스 종업원과 고객 사이에 레포가 없을 때 기술적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 실용적 서비스가 감성적 서비스보다 소비자 회복 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

하지만 레포가 있는 경우 기술적 혹은 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복 과정에서 감성적 서비스의 회복 만족도가 실용적 서비스 회복 만족도보다 더 높을 것이라는 가설은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 서비스 기업의 서비스 실패가 일어나기 전 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있다면 서비스 실패를 경험한 후 서비스 회복 과정에서 회복을 하였을 때 감성적 서비스가 실용적 서비스보다 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 사실을 입증할 수 있었다. 그리고 이 결과는 고객과 종업원 사이의 인간적인 관계가 제품과 서비스 평가에 긍정적인 영향을 미치는 것은 물론 서비스 실패 후의 소비자 반응에 대해서도 긍정적인 영향을 미친다는

선행 연구들과 일치한다[12, 19, 29].

연구 결과를 종합해보면 기술적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 회복 과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있다면 서비스 보상노력을 했을 때 레스토랑과 같은 감성적 서비스에서 회복 만족도가 더 높게 나타났다는 사실을 알 수 있다. 반면 레포가 없을 시 기술적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 실용적 서비스가 감성적 서비스보다 소비자 회복 만족도에 더 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 통계적으로 유의하게 나타났다. 그 이유는 서비스 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복 과정에서 감성적 서비스는 서비스 종업원과 고객 사이의 레포가 없을 때 소비자 회복 만족도가 실용적 서비스보다 낮았다. 이것은 기술적 품질 실패가 발생할 경우 감성적 서비스는 서비스 회복이 잘 이루어지지 않는다는 것을 의미하는 것이다. 그리고 실용적 서비스는 기술적 품질 실패가 발생할 경우 서비스 회복 과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 있을 때와 레포가 없을 때 소비자 회복 만족도가 크게 차이가 나타나지 않았다. 이것은 기술적 실패가 발생할 경우 실용적 서비스는 서비스 회복 과정에서 서비스 종업원과 고객간에 레포가 소비자 회복 만족도에 크게 영향을 미치지 못한다는 사실을 의미한다.

반면에 기능적 품질의 실패가 발생할 경우 서비스 기업의 서비스 회복과정에서 실용적 서비스는 레포가 있는 경우보다 레포가 없는 경우에 회복 만족도가 높게 측정되었다. 이것은 기능적 품질의 실패가 발생할 경우에는 신뢰성과 진실성을 중요시 여기는데 실용적 서비스에서 레포가 있을 때 결과적으로 신뢰성과 진실성의 실패가 발생했기 때문에 레포가 없을 때보다 소비자 회복 만족도가 낮게 나온 것이다. 반대로 레포가 없을 때는 아직 이러한 신뢰성과 진실성에 대해 기대하기 전이기 때문에 레포가 있을 때보다 소비자 회복 만족도가 높게 나온 것이라고 해석할 수 있다. 즉 기능적 품질 실패와 같은 과정 실패에서는 레포가 실용적 서비스와 감성적 서비스에 모두 영향을 주기 때문에 이러한 차이가 발생한 것이라고 해석할 수 있다.

따라서 서비스 기업은 제공하는 서비스가 소비자들에게 어떠한 품질 측면이 중요시 되는지를 고려하여 서비스가 실패했을 경우 소비자 만족도에 훼손이 가지 않도록 적절한 회복수단을 통해 보상해주어야 한다. 서비스를 제공받는 고객은 기업의 작은 실수라도 매우 심각하게 받아들일 수 있는 것이다. 그렇기 때문에 기업에서 작은 실수라도 아무런 조치를 취하지 않는다면 고객들은 불평할 것이고 더 나아가 불만족 및 부정적 구전으로 까지 이어질 수 있다. 따라서 적극적인 서비스 회복을 통하여 소비자의 만족도를 회복시키는 것이 중요하다. 이러한 점에서 적절한 서비스 회복이 기업에게는 경쟁적 무기가 될 수 있는 것이다. 또한 레포는 관계의 기간이나 대면의 횟수에 관계없이 고객과 관계를 형성할 수 있기 때문에 서비스 종업원들은 고객들과 한 번 한 번의 접촉 시 반가운 미소와 친절함 태도로 그들을 응대하고 관심과 보살핌 등의 느낌을 갖게 하려는 노력을 통하여 단골을 형성할 때 기업의 경쟁력은 더욱 강화가 될 것이다. 레스토랑과 같이 감성적 서비스를 중요시 하는 기업에서는 단골 고객을 확보하고 실패할 경우 적극적인 회복 노

력으로 고객과 서로 유대감과 친밀감을 형성하여 회복 만족도를 높여 나갈 때 더욱 고객의 불만을 감소시키고 애호도는 증가하게 될 것이다. 그리고 고객과 종업원의 레포의 구축은 면대면 접점을 이루고 있는 종업원의 역할 비중이 큰 서비스 업종에서 더욱 필요할 것이다.

무엇보다 미국 타이레놀과 우리나라 남양유업의 대표적인 서비스 실패 사례에서 전자는 성공 후자는 실패 정반대의 결과를 낳은 것에서 알 수 있듯이, 서비스 회복은 서비스의 성과 및 기업의 브랜드 자산과도 연결되는 매우 중요한 요인이므로 기업들은 이를 체계적, 전략적으로 접근하여 관리할 필요성이 있다.

6.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 서비스 제공자의 보상노력과 서비스 실패 이전의 고객과 종업원의 레포가 서비스 회복 후 소비자 반응에 미치는 상호작용 효과를 검증한다는 점에서 연구의 의의가 있다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 첫째, 본 연구는 음식 서비스로 한정하여 연구를 진행하였다. 이는 시나리오의 대상 서비스를 어떠한 업종을 하느냐에 따라 다른 결과를 가져올 수 있을 것이다.

둘째, 실제 상황에서 피험자들은 대학생 및 대학원생들로 제한함으로써 연구를 일반화하는데 한계가 있다. 그러므로 향후에는 보다 다양한 실험 집단을 선정하고 식당 서비스 외에 더 폭 넓은 서비스 카테고리를 대상으로 연구를 진행할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 시나리오를 조작하여 실험을 디자인한 것이기 때문에 현실성의 문제를 안고 있다. 향후에는 좀 더 현실성을 높일 수 있도록 구성하여 연구 결과의 일반화 범주를 넓혀나가야겠다.

넷째, 레스토랑과 음식점이라는 음식점 카테고리를 선정하였으나, 소비자가 인식하는 관련도는 분명 레스토랑이 우위일 것이다. 이러한 점이 연구결과에 영향을 미쳤을 가능성을 배제할 수는 없다. 즉 저관여 상황에서는 불만족 하여도 굳이 불만이나 부정적인 구전을 하지 않는 경우도 있기 때문이다.

향후 연구 방향을 논의하면, 이론적·실무적으로 의미가 있는 다양한 변수들을 찾아 연구의 적용범위를 확대할 필요가 있다. 본 연구에서는 서비스 회복의 효과에 영향을 미치는 변수로서 서비스 유형과 레포, 서비스 품질 실패에 초점을 맞추었다. 향후의 연구는 이러한 서비스 유형을 본 연구에서의 두 가지 차원 외에 다른 유형으로 나누어 볼 수 있을 것이다. 더 나아가 소비자의 심리적인 특성이나 다양한 서비스 상황 유형에 대해서도 연구해볼 필요가 있다. 또한 소비자가 보상을 어떻게 지각하는지에 따라 소비자 회복 만족도에 어떤 차이가 있는지를 탐구해 볼 필요가 있다. 그리고 레포의 조절적 역할은 향후 기존 서비스 유형과 서비스 품질 실패 외에 다른 서비스 유형과 실패 상황에서도 회복과정에 영향을 미치는 것이 차이가 나타날 것인지에 대한 연구도 의미 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 서비스 실패 이전에 종업원-고객간 레포 유무를 주로 다루었는데, 앞으로는 서비스 실패 이후에 형성된 종업원-고객간 레포가 소비자 태도에 미치는 영향에 대해서 살펴보는 것도 흥미로운 연구가 될 것이다.

그 외에, 본 연구에서 사용한 서비스 회복(service recovery)에 대하여 여러 국내 논문들은 '서비스 회복'과 '서비스 복구'를 함께 사용하고 있다. 이에 대해 국립국어원에서는 복구를 "복구(復舊)는 '손실 이전의 상태로 회복함'을 뜻하는 말로, '복구 사업/가뭇 피해 지역의 복구'와 같이 쓰이고 있습니다."라고 말하고 있다. 반면에 "회복은 '원래의 상태로 돌이키거나 원래의 상태를 되찾음'이라는 뜻의 용어로, "건강을 회복하다" 등과 표현하는 것이 적절하다고 밝히고 있다. 그러므로 향후 연구에서는 '서비스 회복'으로 일률적으로 사용하여 연구자들간 혼동을 방지하도록 할 것을 제안한다.

참고문헌

- [1] 김영화, “의사의 커뮤니케이션 스타일이 레포, 신뢰, 충성도에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위논문, 창원대학교 대학원(2010)
- [2] 윤성욱, 황경미, “서비스복구 형태가 고객 관계에 미치는 영향: 음식점을 대상으로한 CIT접근,” 「소비자학연구」, 제15권, 제1호(2004), pp.135-158.
- [3] 이문규, 박성연, “서비스 특성에 따른 효과적인 광고 전략에 관한 연구,” 「광고연구」, 제36권(1997), pp.109-126.
- [4] 이문규, 김일민, “서비스 유형과 품질 실패 차원에 따른 효과적인 복구전략,” 「소비자학연구」, 제12권, 제3호(2001), 131-146.
- [5] 이은주, “치과종사자의 관계지향성이 레포와 충성도에 미치는 영향”, *Journal of Dental Hygiene Science*, Vol.9, No.3(2009), pp.256-270.
- [6] 지성구, 양범선, 김성호, “의료서비스 제공자의 라포르가 감정노동, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향,” 「서비스경영학회지」, 제11권, 제1호(2010), pp.209-236.
- [7] 편해수, 김홍구, “유통경로관계에서 레포가 관계적 성과와 경제적 성과에 미치는 영향: 영업사원 관점,” 「대한경영학회지」, 제24권, 제2호(2011), pp.647-659.
- [8] Bernieri, J., "Coordinated Movement and Rapport in Teacher-student Interactions," *Journal of Nonverbal Behavior*, Vol.12(June), (1988), pp.120-138.
- [9] Berry, Leonard L. and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality*, The free Press, New York, 1991.
- [10] Berry, "Relationship Marketing of Service : Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4(1985), pp.44-52.
- [11] Bitner, M. J., Hubbert A. R., *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, Ca, 1994.
- [12] Bitner, Bernard H. Broome and Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, Vol.54(January), (1990), pp.71-84.
- [13] Bitner, Mary Jo, "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses," *Journal of Marketing*, Vol.54(April), (1990), pp.69-82.
- [14] Cronin, J. Joseph, Jr, and Steven A. Taylor, "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions -Minus-Expectations Measurement of service Quality," *Journal of Marketing*, Vol.54(July), (1994),

pp.68-81.

- [15] Crosby, Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles, "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective," *Journal of Marketing*, 54(July), (1990), pp.68-81.
- [16] Crosby, A. L., Stephens, N., "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry", *Journal of Marketing Research*, Vol.24, (1987), pp.404-411.
- [17] Cunningham, L. F., Young, C. E., Lee, M., *Advances in Services Marketing and Management*, JAI Press, Greenwich, CT, 1997.
- [18] Dell, S. A., "Relational Communication and Organizational Customer Loyalty," Doctoral Dissertation, University of Denver.
- [19] DeWitt, Tom and Michael K. Brady, "Rethinking Service Recovery Strategies," *Journal of Service Research*, Vol.6, No.2(2003), 193-207.
- [20] Duck, S., *The Dark Side of Interpersonal Communication*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1994.
- [21] Engel, J. F., Blackwell, R. D., Miniard, P. W. *Consumer Behavior*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, New York, NY, No.7th ed., 1993.
- [22] Fishbein M and I, Ajzen, *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research, Reading*, Addison-Wesley, Boston, MA, 1975.
- [23] Folkes, Valerie S., "Consumer Reactions to Product Failure: an Attributional Approach," *Journal of Consumer Research*, Vol.10(March), (1984) pp.398-409.
- [24] Gfeller, Jeffrey D., Steven Jay Lynn, and W. Eric Pribble, "Enhancing Hypnotic Susceptibility: Interpersonal and Rapport Factors," *Journal of Personality and Psychology*, Vol.52(March), (1987), pp.586-595.
- [25] Gilly, Mary C. and Betsy D. Gelb, "Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer," *Journal of Consumer Research*, Vol.9(Dec), (1982), pp.323-328.
- [26] Goodwin, C., "Communality as a Dimension of Service Relationships," *Journal of Consumer Psychology*, Vol.5(1996), pp.387-415.
- [27] Goodwin, C., Gremler, D. D., "Friendship over The Counter How Social Aspects of Service Encounters Influence Consumer Service Loyalty." *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.5(1996), pp.247-282.
- [28] Goodwin, Cathy and Ivan Ross, "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Research*, Vol.25, No.2(1992), pp.149-163.

-
- [29] Gremler, D. D and Gwinner, K. P., "Customer–Employee Rapport in Service Relationships," *Journal of Service Research*, Vol.3, No.1(2000), pp.82–104.
 - [30] Gremler D. D. and S. W. Brown, "Service Loyalty: Antecedents, Components and Outcome," in 1988 AMA, Winter Educator's Conference: Marketing Theory and Application., Grewal and C. Pechmann, eds. Chicago; *American Marketing Association*, (1998), pp.165–166.
 - [31] Gronroos, "Marketing Services: the Case of a Missing Product," *Managing Service Quality*, Vol.11, No.3(1998), pp.150–152.
 - [32] Gronroos, Christian, "A Service Quality Model and Its Marketing Implication." *European Journal of Marketing*, Vol.18, No.4(1984), pp.36–44.
 - [33] Hart, Christopher W., James L., Heskett, and W. Earl Sasser, Jr., "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, Vol.68(July–August), (1990). pp.148–156.
 - [34] Henning–Thurau, T., M. Groth, M. Paul and D. D. Gremler, "Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.70(July), (2006), pp. 58–73.
 - [35] Johnston, Robert, "Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process," *Advance in Service Marketing and Management*, Vol.4(1995), pp.211–228.
 - [36] Keaveney, Susan, M., "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, Vol.59(April), (1995), pp.71–82.
 - [37] Kelly, Scott W and Mark A, Davis, "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.22, No.1(1994), pp.52–61.
 - [38] Kelly, K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis, "A Typology of Retail Failure and Recoveries," Vol.69, No.4(1993), pp.429–452.
 - [39] Labahn, D. W. "Advertiser Perceptions of Fair Compensation, Confidentiality and Rapport," *Journal of Advertising Research*, Vol.36(1996), pp.28–37.
 - [40] Lehtinen, U., Lehtinen, J., "Two Approaches to Service Quality Dimensions," *The Service Industries Journal*, Vol.11, No.3(1991), pp.287–303.
 - [41] Liljander, V., and T. Strandvik, "The Nature of Customer Relationships in Services," *Advances in Services Marketing Management*, Vol.4(1995), pp. 141–167.
 - [42] Lovelock, C., "Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, Vol.47(Summer), (1983), pp.9–20.
 - [43] Maxham III, James, G., "Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word–of–mouth, and Purchase Intentions," *Journal of Business*

- Research*, Vol.54(2001), pp.11–24.
- [44] McMollough, M. A., Bharadwaj, S. G., *Marketing Theory and Applications*, American Marketing Association, Chicago, IL, 1992.
- [45] Megehee Carol, "Effects of Experience and Restitution in Service Failure Recovery," in Enhancing Knowledge Development in Marketing, Vol. 5, Ravi Achrol and Andrew Mitchell(eds), *American Marketing Association*, 1994.
- [46] Morgan, R. M. and Shelby D. Hunt, "The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58(July), (1994) pp.20–38.
- [47] Peterson, R. A., "Relationship Marketing and the Consumer," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23(1995), pp.278–81.
- [48] Price Linda L., Eric J. Arnould, and Patrick Tierney, "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance," *Journal of Marketing*, Vol.59(April), (1995), pp.83–97.
- [49] Smith, Amy K., Ruth N. Bolton, and Janet Wagner, "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, Vol.36(August), (1999), pp.356–372.
- [50] Stell, R., Donoho, C. L., "Classifying Services from a Consumer Perspective," *Journal of Marketing*, Vol.10, No.6(1996), pp.33–44.
- [51] Stern, B. B., Thompson, C. J., Arnould, E. J., "Narrative Analysis of a Marketing Relationship: The Customer's perspective," *Psychology and Marketing*, Vol.15(1998), pp.195–214.
- [52] Tax, Stephen S., Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekar, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.62(April), (1998). pp.60–76.
- [53] Tickle-Degnen, L., Rosenhal, R., "The Nature of Rapport and Its Nonverbal Correlates," *Psychological Inquiry*, Vol.1(1990), pp.285–293.
- [54] Weitz, B. A, S. B. Castleberry, and J. F. Tanner, *Selling: Building Partnerships*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1992.
- [55] Wong, Nancy Y., "The Role of Culture in the Perception of Service Recovery," *Journal of Business Research*, Vol.57(2003), pp.957–963.
- [56] Zeithaml, V. A., L. L. Berry, and A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol.60, No.2(1996), pp.31–46.
- [57] Zemke, R., *Best Practice in Customer Service*, AMA Publications, New York, NY, 1999.