레스토랑 서비스 제공 단계별 실패에 따른 서비스 회복 노력과 행동의도에 관한 연구

최수지 · 남궁 영[†]

경희대학교 조리외식경영학과

Service Recovery and Behavioral Intentions in the Restaurant Industry: A Service Process Stage Perspective

Soo-Ji Choi and Young Namkung[†]

Dept. of Culinary Science and Food Service Management, Kyung Hee University

Abstract

A multistage approach for service recovery enables restaurant managers to do the most effective recovery strategies to reduce customer dissatisfaction and lead to positive behavioral intentions. The purpose of this study was to identify the most effective service recovery strategies in terms of service stage and examine the relationship between service strategies and behavioral intentions. A total of 227 diners examined the customer perceptions to recovery strategies (tangible strategy and intangible strategy) following service failures in each of the four stages: 1) reservation and parking, 2) seating and ordering, 3) meal consumption, and 4) payment and exit. The one-way ANOVA showed that intangible strategies were relatively more effective than tangible strategies regardless of service stages. Free meal or free dessert were most effective in service stage 1 and stage 2 whereas correct the failure and reperformance of service found to be the most effective service recovery strategy. Regarding the association between service recovery strategies and behavioral intentions, multiple regression analysis showed that intangible strategies influenced diners' likelihood of positive behavioral intentions whereas tangible strategies lead to diners' willingness to positive behavioral intentions only in service stage 1. The findings enable restaurant practitioners to improve service recovery activities from a service stage perspective.

Key word : Service Process Stage, Service Failure, Intangible Recovery, Tangible Recovery, Behavioral Intention

I. 서 론

1. 연구배경 및 연구목적

현 사회는 경제 성장과 생활수준의 향상에 따라 선택의 폭이 넓어져 다양한 형태의 외식업체를 탐색하고 경험하게 된

다. 고객이 직접 경험하고 느낀 정보들은 외식공간을 평가하는 평가자로 부정적, 긍정적 구전 뿐 만 아니라 다양한 행동의도를 갖게 된다. 이로 인해, 외식업체는 신규 고객유치와 기존 고객의 유지를 위해 고객의 경험을 감동으로 이끄는 데 주력하고 있다(Hart CW 등 1990). 고객을 대하는 접점에서 외식산업은 종사원과 고객이라는 상호작용의 과정을 통해 이루어지므로 서비스 속성상 표준화가 용이하지 않아, 서비스 전달 과정에서 예측 할 수 없는 인적관계의 특수성 때문에 결함이 없는 서비스 전달과정은 기대하기 힘들다(Park JS와 Choi SK 2010). 서비스 실패는 고객이 서비스 과정을 제공받는 동안 발생하는 불만과 불평, 불편의 지각된 경험으로 정의할 수 있다(Lee YR과 Cho MS 2011, Grilly MC 1987). 이는 서비스 실패가 고객의 유형과 환경, 레스토랑의 이용특성, 기

[†]Corresponding author : Young Namkung, Department of Culinary Art & Foodservice Management, Kyung Hee University, 1 Hoegi-dong Dongdaemun-gu, Seoul 130-701, Korea
Tel : +82-02-961-2185
Fax : +82-02-964-2537
E-mail : ynamkung@khu.ac.kr

업과 종업원의 태도와 대처능력에 따라 고객 불평의도에 영향을 미치게 되며 이로 인한 서비스 실패를 만회하기위해 기업이나 관리자는 서비스 회복에 초점을 맞추어야함을 의미한다(Kelly SW 등 1993, Bitner MJ 등 1990, Grönroos C 1988). 서비스 전달 과정에서 실패의 예측이 어렵고 예방 할 수는 없지만, 고객의 불평 행동은 기업의 이익에 영향을 미친다. 그러므로 고객의 불평에 적절히 대응하지 못한 기업들은 브랜드 이미지 실추, 고객 이탈 등의 대가를 치러야 한다(Lee WJ 2000). 더불어 기업은 서비스 실패로 인한 불만족한 고객을 서비스 회복의 보상을 통해 장기적 악순환과 부정적인 결과를 방지해야 한다. 보상을 통한 효율적 서비스 회복은 서비스 실패로 인한 불만족한 고객을 충성 고객으로 전환 시켜, 서비스 실패를 경험하지 않고 일상적인 서비스를 경험한 경우 보다 기업에 더 호의적인 이미지를 형성 할 수 있기 때문이다(Tax SS 등 1998). 고객은 교환과정에서 서비스 실패로 인해 그들이 손해를 느끼는 인지 정도에 따라 실패의 종류와 강도가 달라진다. Foa ED(1976)의 자원교환이론을 통해 서비스 실패와 회복에 있어 어떤 형태의 자원이 고객을 만족시킬지 이해 할 수 있다(Foa ED 등 1997). Foa ED(1976)는 자원의 범주를 유형과 무형의 범주를 언급하며 서비스 실패에 대한 보상이 좀 더 효과적으로 사용되어 고객의 만족을 이끌어내기 위해서 범주가 유사한 종류끼리의 실패와 보상이 짝을 이루어야 한다는 것이다(Chug HY 2001). 서비스 실패에 대한 회복의 중요성을 부각시킨 Won YS와 Cho CB는 서비스 실패의 과정과 결과가 고객 만족과 기업 만족에 영향을 미치는 연구 결과를 도출하였다(Won YS와 Cho CB 2003). 이러한 레스토랑에서 고객의 불만족에 대한 서비스 실패를 종류와 정도에 따라 노력을 달리해야 성공적 회복이 이루어진다. 서비스 회복의 최종 목표는 고객과의 관계(Lee YJ 2000)를 통해 충성도와 경험을 공유하며 서로에게 제품과 서비스에 일치감을 갖는데 의의를 두고 있다. 서비스 회복의 역설과도 같은 호의적 반응은 고객의 행동의도인 태도적 충성도, 지속적인 관계 유지(retaining), 관계증진(enhancing)으로의 단계를 목표로 한다. 서비스 회복은 서비스 실패가 발생한 이후의 서비스 과정을 사전에 관리하는데 있어서 사용되어질 수 있는 매우 유용한 도구이다. 서비스 실패에 대한 합당한 서비스 회복이 이루어지지 않는다면 소비자들의 향후 행동은 실패의 정도나 개개인의 성향에 따라 브랜드를 전환하거나, 부정적인 구전, 단절과 무시 또는 부당한 처우에 대한 항의를 하기도 할 것이다. 그러므로, 실패의 수준에 따라 회복의 방법도 달라져야 하고, 이에 따른 결과로 만족도가 달라진다는 것이다. 효과적인 서비스 회복은 고객의 만족을 증가시키고 고객과의 관계를 공고히 하여 고객의 전환 행동이나 이탈을 방지하는데 중요한 역할을 한다(Keaveney SM 1995). 서비스 실패로 불만족한 고객의 반응과 요구는 서비스 회복에 대한 지각된 공정성과 관련하여 선행연구에서 다양하게 이루어졌으나(Blodgett 등 1997, Goodwin 등 1992), 고객의 입장에서 효과적인 서비스 회복전략을 서비스 제공 단계별로 살펴본 연구는 제한적으로 이루어졌다.

서비스 제공 단계에 따른 실패는 상이하게 고객만족에 영

향을 미치므로(Namkung Y와 Jang SC 2010, Baek SH 2010), 최근 외식 기업에서의 연구들은 서비스 제공 단계별 실패에 주목하고 있다. 서비스 실패로 인한 부정적 감정은 고객 불만족으로 연결되었으나 서비스 제공 단계별 실패에 따른 효율적 회복에 대한 연구는 이루어지지 않았다. Park DH와 Park JW(2012)는 서비스 제공 단계별 실패를 형태화하여 이에 따른 불만족과 고객 불평 의도는 서비스 제공 단계별로 상이함을 규명하여, 각 단계에 맞는 직원의 교육과 훈련 및 고객의 응대를 강조하였다(Park DH와 Park JW 2012). 선행연구는 서비스 실패의 심각성과 실패 상황과 그에 관한 연구가 주로 이루어졌고 근본적인 서비스 제공 단계의 실패와 그에 따른 서비스 회복을 함께 다룬 연구는 미비하다. 고객은 환경과 인지하는 감정, 주변 상황과 레스토랑의 이용특성에 따라 서비스 제공 단계별 실패에 대한 서비스 회복의 요구도가 다르게 나타날 수 있다. 또한, 레스토랑 서비스 환경에 대한 선행 연구들은 응답자의 이전 경험과 기억에 의존하여 상황의 혼란 변수들을 통제 할 수 없는 실제 상황에서 고객 반응 및 행동을 평가하는 것이 오류의 발생 여지가 있어 최근 소비자 행동 연구들은 시나리오 기법을 활용하는 추세를 보이고 있다(Kim TG 2005). 그러므로 본 연구는 레스토랑에서 서비스 실패가 발생했을 때, 시나리오 기법을 활용하여 서비스 각 제공 단계별로 효과적인 서비스 회복 즉, 고객이 원하는 보상을 알아내어 기업과 고객의 일치감을 통한 서로의 상승효과를 높일 수 있는 회복 전략의 지침을 제공하고자 한다. 이는 선행연구에서 다루었던 서비스 실패와 불만족, 불평 행동, 회복 공정성 등의 연구와 달리 레스토랑에서 실제 일어나는 고객 접점의 서비스 제공 단계별 실패에 대한 효율적 보상을 규명하고자 한 점이 기존 연구와 차별점이 있다. 또한, 각 서비스 제공 단계별로 고객이 원하는 보상을 규명하여 고객의 불평행동을 완화할 수 있는 기초자료를 제공할 것이다. 이에 본 연구의 목적은 첫째, 서비스 각 제공 단계별 서비스 실패에 따른 효율적 보상 방법을 규명하여 서비스 실패 시 각 제공 단계별 상황에 효율적으로 대응할 수 있는 전략 방안을 구축한다. 둘째, 캐주얼 다이닝 레스토랑의 서비스 회복을 유형적 보상과 무형적 보상으로 구분하고 서비스 제공 단계별 효과적 회복 유형을 규명한다. 셋째, 서비스 단계별 회복 유형과 행동의도와의 관계를 분석하여 레스토랑 서비스 실패 관리상의 지침을 제공한다.

2. 이론고찰

1) 서비스 실패

서비스 실패는 고객이 서비스 과정을 제공받는 동안 발생하는 불만과 불평, 불편의 지각된 경험으로 정의할 수 있다(Lee YR과 Cho MS 2011, Grilly MC 1987). 서비스는 구성 요소의 특성상 무형성, 생산과 소비의 동시성 때문에 서비스 실패는 불가피하다(Boshoff C 1990). 그러므로 무결함의 서비스는 이뤄지기 힘들며, 고객들에게 인식되는 서비스 실패란 서비스가 제대로 수행되지 않거나 빈약하게 수행된 결과로 서

비스가 처음의 계획과 어긋나거나 서비스 전달 과정의 인식이 적절한 서비스 기대와 만나지 못할 경우 고객의 불만을 발생시키는 열악한 경험으로 인식된다(Weun 등 2004). 서비스 실패로 인해서 발생할 수 있는 결과 중 하나는 고객의 전환 행동(switching)이다(Han SL과 Seong HS 2001, Keaveney SM 1995). 고객의 전환행동은 핵심 서비스의 실패, 서비스 접점에서의 실패, 서비스 회복의 실패 등에서 비롯되어, 서비스 제공자로서 고객과 수익을 잃게 되고 더 많은 비용을 초래하므로(Hart CW 등 1990), 문제의 원인과 무관하게 서비스 문제가 일어나면 언제든지 기업이 서비스 회복을 해야 한다는 것을 암시하고 있다(Johnston R 1995). 이는 서비스 실패가 고객의 유형과 환경, 레스토랑의 이용특성, 기업과 종업원의 태도와 대처능력에 따라 고객 불평의도에 영향을 미치게 되며 이로 인한 서비스 실패를 만회하기위해 기업이나 관리자는 서비스 회복을 한데 초점을 맞추어야함을 의미한다(Kelly SW 등 1993, Bitner MJ 등 1990, Grönroos C 1988). 이러한 서비스 실패는 레스토랑 유형, 심각성, 빈도, 시기 등에 따라 다양하게 발생한다(Kelly SW 1994). 선행 연구에서 Smith AK 등(1999)은 서비스 실패를 과정 실패와 결과 실패로 연구 진행하였으며, 국내에서는 일상적 서비스 실패와 이례적 서비스 실패로 구분한 연구가 진행되었다(Cho SB 2009, Smith AK 등, 1999). 최근 서비스 실패는 사례와 관련하여 서비스의 지연, 예약과 주차 공간의 불편, 종업원의 응대, 직원의 불친절, 어린이 놀이 공간 부족을 제시하였다(Lee JM와 Park JM 2012) 또한 서비스 단계별 실패를 불만족과 불평의도와와 관계를 다룬 연구에서는 고객참여행동에 따른 조절 효과로 고객참여행동이 낮은 집단은 서비스 단계별 실패 경험과 불만족, 고객불평 행동의도 간 영향관계가 유의하지 않고, 반면에 고객참여행동이 높은 집단은 계산 및 퇴점 시 실패가 불만족에 정(+)의 영향을 미치고 불만족은 고객 불평행동의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Park DH와 Park JW 2012). 이로 인한 서비스 실패는 고객과의 지속적인 거래를 단절하는 결과를 가져와 장기적인 기업의 수익성에 영향을 미치게 된다(Park JS와 Choi SG 2010). Halstead C 등(1993)는 서비스 실패로 인한 부정적 이미지가 기업의 다른 부분에 영향을 미치는 후광효과(halo effect)를 설명하고, 특정 분야의 서비스 실패가 다른 서비스 속성이나 분야의 실패를 유발하는 것은 기업이 일상적으로 발생하는 실패가 무엇인지를 확인할 수 있도록 해주는 도미노 효과(domino effect)를 설명하면서 불가피한 서비스 실패에 대한 적절한 회복전략의 개발의 중요성을 강조하였다(Halstead C 등 1993).

2) 서비스 제공 단계

레스토랑에서는 서비스 제공 단계별 관리가 중요한데, 이는 고객만족도(Cho MH 등 2011, Namkung Y와 Jang SC 2010, Noone BS 등 2007), 수익성 증대(Kimes SE 2004) 등에 유의한 영향을 미치기 때문이다. 서비스 제공 단계는 포괄적으로 서비스의 접점이 될 수 있는 전화 예약부터 레스토랑을 퇴점 할 때까지로 구분할 수 있다(Park JW 2012). 제공 단계

별로 서비스의 생산과 소비가 동시에 일어나는 음식의 완성도, 종사원의 태도나 물리적 환경 등에 고객은 다르게 반응할 수 있다(Cho SH 2010). 기존의 연구에서 Kimes SE(2004)는 레스토랑의 수익성과 연관 지어 서비스 제공 단계를 preprocess, production, in-process, postprocess로 4개로 구분하였다(Kimes SE 2004).

어떤 단계의 서비스 실패가 고객만족도에 가장 크게 영향을 주는지에 대해서 분석한 Namkung Y와 Jang SC(2010)의 연구에서는 서비스 1단계(인사/좌석)에서 서비스 실패는 레스토랑 행동 의도에 유의한 영향을 미치지 않았다. 또한 서비스 제공 단계 중 3단계(소비)의 서비스 실패가 레스토랑의 불만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 제공 단계별 서비스 회복의 중요성을 시사하였다(Namkung Y와 Jang SC 2010). 서비스 제공 단계에 대한 국내연구에서는 Cho MH 등(2011)은 1단계 주문-테이블 착석부터 주문 완료, 2단계 조리-주문 완료부터 메인 음식 제공, 3단계 계산-계산서 요청부터 계산 완료까지로 구분하여, 고객 만족도가 2단계(조리)에 가장 큰 영향을 미친다는 것을 규명하였다(Cho MH 등 2011). 이에 본 연구는 고객만족도의 영향력이 서비스단계별로 다르다는 점에 착안하여, 서비스 실패 상황에 대해 서비스 단계별로 효율적인 보상을 규명하기 위해 선행연구를 바탕으로 4단계로 서비스 제공 단계를 구분하여 진행하였다.

3) 서비스 회복의 보상 유형

서비스 회복은 정정 또는 교환으로 결함이 있는 제품에 대해 고쳐주거나 교환해 줌으로써 고객의 불평 행동에 만회하고자함이다(Kelly SW 등 1993). 고객은 교환과정에서 서비스 실패로 인해 그들이 손해를 느끼는 인지 정도에 따라 실패의 종류와 강도가 달라진다. Foa ED(1976)의 자원교환이론을 통해 서비스 실패와 회복에 있어 어떤 형태의 자원이 고객을 만족시킬지 이해 할 수 있다(Foa ED 등 1997). Foa ED(1976)는 자원의 범주를 유형과 무형의 범주를 언급하며 서비스 실패에 대한 보상이 좀 더 효과적으로 사용되어 고객의 만족을 이끌어내기 위해서 범주가 유사한 종류끼리의 실패와 보상이 짝을 이루어야 한다는 것이다(Chug HY 2001). Becker WS와 Wellins BH(1990)는 회복이 이루어지지 않은 서비스 실패에 대해 레스토랑 이용객의 75%는 나쁜 서비스 경험에 대해 다른 사람들과 정보를 나눈다는 조사와 고객만족과 재구매 의도에 많은 영향을 미치는 결과를 발표하여 서비스 회복의 중요성을 부각시켰다(Becker WS와 Wellins BH 1990). 이로 인해, 서비스 실패에 따른 효율적인 회복전략의 수립을 위해 유형적 회복 및 무형적 회복으로 구분하고 하위개념을 구분하여 보상이 고객만족과 신뢰 및 행동의도와의 관계, 서비스 회복 기제와 관계품질, 충성도, 만족 등의 구조적 관계를 분석한 연구가 진행되고 있다(Son EJ 등 2011, Kim HC 등 2009). 서비스 회복 전략으로 금전적 보상은 물질과 관계된 유형화된 보상을 의미하고, 심리적 보상은 고객의 마음을 공감하는 무형화된 보상을 의미한다. 이러한 무형 및 유형의 회복에 관한 선행연구는 연구자에 따라 주요 개념의 구성요소가 다

양하다. 레스토랑의 서비스 실패 유형에 따른 서비스 회복 노력으로 제품 결함과 주문이 잘못된 경우는 사과, 무료시식과 대체가 주로 실시되고 있다. 또한, 무료시식, 할인, 쿠폰과 같은 유형적 보상은 가장 강력한 보상이며, 사과와 같은 무형적 보상은 효과가 낮으나, 회복 노력의 부재보다는 회복률이 높다고 하였다(Hoffman KD 등 1995). 연구자들은 실패의 수준에 따라 회복의 방법도 달라져야 한다고 주장하고, 이에 따른 결과로 만족도 달라진다고 하였다. 이와 같이 보상은 서비스 실패에 대한 전략으로 고객 만족의 중요한 요인이며(Bitner MJ 등 1990, Richns ML 1983), 서비스 회복 전략을 유형과 무형의 보상을 포함한 이들이 고객 만족과 신뢰 그리고 재방문에는 미치는 영향에 관한 연구에서 유형과 무형의 보상은 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Son EJ 등 2011). 따라서 본 연구에서는 서비스 회복을 금전적 보상을 의미하는 유형적 보상(Hoffman KD 1995)과 사과와 문제를 인식하는 무형적 보상(Bell CR와 Zemke RE 1987)으로 구분하였다.

Table 1. Service recovery(compensation) research

Researcher	Year	major conception
Park DH, Park JW	2006	financial compensation, emotional compensation
Koo JH, Kim YH	2005	tangible compensation
Hoffman KD, Kelly SW, HM Rotalsky	1995	refund, discount, apology, service prolem recognition, free meal, coupon,
Zeithaml VA, Berry LL, Parasuraman A	1990	empathy& assurance
Boshoff C	1990	quick confrontation of manager, compensation
Bell CR, Zemke RE	1987	apology, quick confrontation, empathy, follow-up, material sign

4) 서비스 회복과 행동의도와의 관계

서비스 회복(service recovery)이란 서비스 실패에 대응하여 기업이 신속하게 대처하여 고객의 불만을 감소시키는 기업이 취하는 행동을 말한다(Grönroos C 1988). 기업이 효과적인 회복 전략을 수행하게 되면, 처음 거래가 시작되었을 때 약속된 성과나 효용을 제공하는 것보다 서비스 실패를 회복시켜주었을 때 고객이 더 호의적으로 반응하게 되는 역설(paradox)적인 상황이 발생한다. Bell CR와 Zemke RE(1990)은 제공된 서비스 또는 제품이 고객 기대에 부응하는 것에 실패한 조직이 상처받은 고객을 만족 상태로 되돌리는 과정을 서비스 회복이라고 설명한다(Bell CR와 Zemke RE 1987). 서비스 회복은 기존의 고객 불평 처리보다 포괄적인 개념으로, 서비스 회복은 불만을 인식하나, 직접 불평하지 않는 고객들의 불만을 파악하고 해소할 수 있도록 할 뿐 아니라 그 기업과의 관계를 다시 회복할 수 있도록 하는 적극적인 대처를 의미하기 때문에 서비스 회복은 매우 중요하다고 할 수 있다(Boshoff C 1997). 또한 Reichheld F와 Sasser E(1990)는 기업들이 일반적으로 해마다 15~20%의 고객을 잃는다는 조사 결

과를 발표해 서비스 회복의 중요성을 강조하였다(Reichheld F와 Sasser E 1990). 여러 연구자들은 서비스 실패와 이에 대한 서비스 회복이 고객을 유지하고 서비스 회복으로 인한 행동의도와 밀접한 연관성을 검증하여 고객을 유지하고 고객과의 관계를 호의적으로 발전시키는데 매우 중요하다고 일관되게 주장해 오고 있다(Zeithaml VA 등 1996, Kelly SW와 Hoffman KD 1993, Bitner MJ 등 1990). 서비스 회복의 최종 목표는 고객과의 관계(Lee YJ 2000)를 통해 충성도와 경험을 공유하며 서로에게 제품과 서비스에 일치감을 갖는데 의의를 두고 있다. 서비스 회복의 역설과도 같은 호의적 반응은 고객의 행동의도인 태도적 충성도, 지속적인 관계 유지(retaining), 관계증진(enhancing)으로의 단계를 목표로 한다. 서비스 회복은 서비스 실패가 발생한 이후의 서비스 과정을 사전에 관리하는데 있어서 사용되어질 수 있는 매우 유용한 도구이다. 그러므로 기업이 서비스 실패를 예방할 수 있는 방법을 파악하기 위해서는 고객이 불평을 많이 하도록 격려하는 것 이상이어야 한다(Sin SY 2001). 고객 불평을 잘못 처리하는 것은 불평했던 고객에게만 영향을 미치는 것이 아니라 부정적인 구전을 통해 그 주변 인물에게까지 영향을 미치기 때문이다(Lee JH 2007). 서비스 실패에 대한 합당한 서비스 회복이 이루어지지 않는다면 소비자들의 향후 행동은 실패의 정도나 개개인의 성향에 따라 브랜드를 전환하거나, 부정적인 구전, 단절과 무시 또는 부당한 처우에 대한 항의를 하기도 할 것이다. 그러므로 실패의 수준에 따라 회복의 방법도 달라져야 하고, 이에 따른 결과로 만족도가 달라진다는 것이다. 효과적인 서비스 회복은 고객의 만족을 증가시키고 고객과의 관계를 공고히 하여 고객의 전환 행동이나 이탈을 방지하는데 중요한 역할을 한다(Keaveney SM 1995).

5) 외식 시나리오 구성

서비스 환경은 응답자들이 서로 다른 상호 작용의 한정에 처하게 되므로 서비스 환경의 연구들은 통계적으로 유의한 결과를 도출하기 위해서는 많은 샘플이 필요하다(Cook TD 2002), 따라서 서비스 환경의 연구에서는 시나리오 기법을 활용하는데, 이 기법은 사회심리학 분야의 연구에서 자주 이루어지는 기법으로 주로 서비스 환경과 서비스 실패와 같은 사회 현상을 인위적으로 조작하기 어려울 때 활용 가능한 기법이다(Kim SH와 Seol YK 2007). Namkung Y와 Jang SC(2010)은 레스토랑에서의 가상적인 상황을 토대로 시나리오를 활용하여 레스토랑 유형별로 서비스 제공 단계별 실패가 행동의도에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 Mattila AS와 Patterson PG(2004)는 지각된 공정성과 서비스 회복을 시나리오 기법으로 연구를 진행하였으며, 최근 비디오를 활용한 시나리오를 사용해 Jang YJ 등(2010)의 연구에서는 레스토랑의 종업원이 점포이미지 및 행동의도에 미치는 연구가 진행되었다. 이와 같이 시나리오 기법의 활용은 서비스 회복이 서비스 실패에 의해 발생하기 때문에 실험실이나 현장에서 인위적으로 서비스 실패를 조작하기 어려워 서비스 실패와 서비스 회복과 관련한 고객 반응을 연구하는데 있어 차별성과 적정성을 갖

는다(Park SJ 2007, Smith AK와 Bolton RN 1998).

II. 연구방법

1. 자료수집 및 분석방법

본 연구를 위한 설문 조사 대상의 표본은 서울, 경기와 강원지역에 거주하는 대상으로 하였다. 기존의 많은 연구들이 주로 학생들을 대상으로 연구 결과의 일반화에 한계가 있었던 것에 유념하여 실제 경험 고객을 대상으로 예비조사(50부)를 한 후, 표본의 수집은 2012년 9월 20부터 10월 15일까지 약 2주간에 진행되었다. 본 연구는 국내에서 꾸준한 고객층을 확보하고 있는 프랜차이즈 캐주얼 다이닝 레스토랑으로 15,000-25,000원 정도 가격의 다양한 메뉴와 테이블 서비스가 제공되는 레스토랑을 말하며, 최근 3개월 내 이용해 본 경험이 있는 소비자들 대상으로 하였다. 캐주얼 다이닝 레스토랑 업체는 매출과 매장 수 기준으로 상위 5개 브랜드를 선정하였으며(외식연감 2011), 총 300부의 설문지 중 불성실한 응답자의 설문지를 제거한 후 227부를 분석에 이용하였다. 설문의 최종 분석은 SPSS 20.0 프로그램을 사용하여 표본의 인구 통계학적 특성은 빈도 분석, 서비스 실패 상황에 조작적 점검을 위한 만족도의 차이를 알아 보기 위해 ANOVA 분석, 신뢰도 분석, 회복기제와 행동의도의 관계를 보기 위한 회귀 분석을 실시하였다.

2. 연구 모형 및 가설 설계

본 연구는 캐주얼 다이닝 레스토랑의 각 단계별 서비스 실패에 따른 효율적 보상 방법을 규명하고자 서비스 회복을 유형적 보상과 무형적 보상으로 구분하여 분석하였다. 캐주얼 다이닝 레스토랑에서 각 제공단계별 서비스 실패에 유형적 보상 무형적 보상이 미치는 영향을 고찰하고, 서비스 보상이 이루어진 후 행동의도와와의 관계를 검증하기 위하여 다음과 같은 연구 모형을 선정하였다. <Fig 1>의 연구 모형은 각 제공 단계별 실패의 이론적 토대(Namkung Y와 Jang SC 2010, Park DH과 Park JW 2010, Kimes SE 2004)와 서비스 회복 보상에 관한 연구(Hoffman KD, 1995, Bitner MJ 1990, Bell CR과 Zemke RE 1987)를 바탕으로 하여 서비스 제공 단계별 실패에 따른 보상이 이루어진 이후 행동의도에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 하였다. 기존연구에서 많이 다루지 않은 캐주얼 다이닝 레스토랑의 서비스 실패를 서비스 제공 단계별로 구분하여 서비스 회복 노력의 유용성과 추후 행동의도와와의 관계를 검증하였다. 따라서 캐주얼 다이닝 레스토랑의 서비스 단계별 실패, 그에 따른 서비스 회복, 행동의도에 대한 여러 가지 변수를 도출하여 설문지를 작성하고, 실증분석을 통하여 연구를 진행하였다. Weun S 등(1997)은 시나리오를 통한 실험설계에서 고객이 지각한 서비스 회복 과정과 성과는 긍정적 관계를 검증하였고, 서비스 회복 노력 중 유형적

보상과 무형적 보상 모두 서비스 회복 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Son EJ 등 2011). 서비스 회복이 고객 만족과 행동의도에 정(+)의 영향을 미치고 서비스 회복 요인의 유형적 보상과 무형적 보상이 재방문에 긍정적 영향을 미치는 것(Chug HY 2001)으로 파악되어 이에 본 연구는 이와 같은 기존 연구를 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 캐주얼 다이닝 레스토랑의 각 서비스 제공 단계별 실패는 무형적 보상과 유형적 보상에 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 캐주얼 다이닝 레스토랑의 각 서비스 제공 단계별 실패는 무형적 보상에 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 캐주얼 다이닝 레스토랑의 각 서비스 제공 단계별 실패는 유형적 보상에 영향을 미칠 것이다.

H2: 서비스 회복의 무형적 보상과 유형적 보상은 행동의도에 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 서비스 회복의 무형적 보상은 행동의도에 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 서비스 회복의 유형적 보상은 행동의도에 영향을 미칠 것이다.

Fig. 1. research model

3. 시나리오 설계 및 구성

본 연구에서는 서비스 제공자 또는 종사원에게 서비스 실패의 원인이 있는 경우로 한정하여 흔히 레스토랑에서 발생하는 시나리오 내용을 중심으로 구성하였다. 서비스가 제공되는 현장에서 직접 서비스 실패를 관찰하기는 어렵고, 최근 방문한 경험을 바탕으로 회상을 통한 불만족에 대해서는 형식적이거나 공식적인 답변으로 소비 집단의 대표성을 일반화하기 어렵고 왜곡될 가능성이 높다(Park SJ 2007). 그러나, 레스토랑 서비스 실패에 대한 시나리오 기법은 실험적으로 조작된 시나리오를 사용해 시간 경과나 합리화 경향, 일관성 등의 바람직하지 않은 편견들을 배제할 수 있으므로 실제 환경에서 일반적으로 목격하는 것보다 다양한 고객 반응을 이끌어낼 수 있다(Cho SB 2009). 이러한 시나리오의 장점은 오래된 경험을 환기 시킬 경우 왜곡될 수 있는 가능성이 있지만 시나리오를 활용한다면 이러한 문제를 줄일 수 있다(Smith AK 등 1999). 기존연구에서 호텔 고객을 대상으로 사건기법을 활용하여 서비스 실패와 서비스 회복에 관한 연구를 진행 하였다. 서비스 단계별 실패 상황과 비(非)실패 상황을 시나리오 기법을 사용하여 Namkung Y와 Jang YJ 등(2010)는 단계별

Table 2. Survey Scenarios

Service process stage	Service Failure	Non-Service Failure
1. Reservation/ Parking	When you call the restaurant for reservation, the employee takes for reservation businesslike way and hang up the phone. You request from the employee a parking, the employee said leave your car key. As you enter the restaurant, you check the reservation, but it's not confirmed. A hostess barely seats you	When you call the restaurant for reservation, the employee takes for reservation politely. You request from the employee a parking, the employee take for parking immediately. As you enter the restaurant, you check the reservation, a hostess welcomes you and seats you immediately.
2. Seating/ Order taking	As you were seated., a hostess did not come to you for order and you wait 10 minutes for service.	As you were seated, a hostess welcomes you and take for order you immediately.
3. Meal/ consumption	The server brings your steak and leaves without asking if you need anything else. When you try your steak, however, you notice that it is overcooked. While you are eating your steak, the server does not stop back to check on you.	The server brings your steak and asks if you need anything else. When you try your steak, you notice that it is just what you wanted. While you are eating your steak, the server is available when you need him/her for assistance.
4. checkout/ leaving	When you finish your meal, you request the check. The server does not bring you a bill immediately. You notice that you were charged incorrect prices for items that were ordered. The server did not say thank you for coming and good bye anything.	When you finish your meal, you request the check. The server brings you a bill immediately and asks if you want anything more. You were charged the correct prices for items that were ordered. The server said thank you for coming and good bye.

만족도와 행동의도, 축적된 만족도 차이를 규명하였고, Baek SH(2010)은 서비스 실패 단계별로 나타나는 고객 불평행동 유형의 차이를 연구하였다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 서비스 실패 상황과 관련된 연구는 시나리오 기법의 적용이 적합한 것으로 판단되어, 본 연구에서는 시나리오 기법을 활용하였다.

4. 설문지 구성

본 연구를 위한 설문지는 가상 시나리오를 활용해 각 서비스 실패 상황을 단계별로 읽은 후, 서비스 단계별로 고객이 인지하는 서비스 회복 유형에 대한 적합도를 측정하였다(Boshoff C 1997, Hoffman KD 등 1995, Bell CR와 Zemke RE 1987). 설문지 내용은 레스토랑 서비스 실패에 대한 상황의 시나리오 내용을 읽고 고객이 바라는 보상, 레스토랑 이용 행태, 인구 통계학적 특성, 전반적 만족도, 행동의도 등을 측정하였다. 서비스 실패의 회복 유형은 무형적·유형적 회복 각 5문항씩 Hoffman KD 등(1995)의 연구에서 사용된 척도를 보완하여 구성하였다. 무형적 회복의 하위요소는 사과, 감정 이입, 문제 상황의 인식과 설명이고, 유형적 회복의 하위요소는 무료음료/후식, 쿠폰, 재수행, 할인, 환불로 각 요소에 대한 요구도를 7점 리커트 척도(1점: 매우 그렇지 않다~7점: 매우 그렇다)로 측정하였다(Hoffman KD 등 1995). 또한 레스토랑 만족도는 시나리오를 읽고 서비스 실패 상황을 인지하고 있는지에 대한 평가로 Oliver RL(1981)의 연구에서 사용된 척도를 보완하여 3개 문항(만족, 기쁨, 등)으로 측정하였다. 응답자의 서비스 회복이 이루어진 후 행동의도는 3개 문항(추천, 구전, 등)으로 측정하였고(Zeithaml VA 등 1996) 7점 리커트 척도를 사용하였다. 그리고, 인구 통계학적 사항(성별, 연령, 결혼여부, 교육수준 등)을 질문하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 표본의 인구학적 특성

본 연구의 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다. 조사대상자의 성별은 남성이 30.4%(69명), 여성이 69.6%(158명)를 차지했고, 결혼여부는 기혼 36.6%(83명), 미혼 63%(143명), 기타 0.4%(1명)로 조사되었다. 연령 분포는 20대 52%(118명), 30대 22.5%(51명), 40대 18.5%(42명), 50대 6.2%(14명), 60대 이상 0.9%(2명)순으로 조사되었다. 학력은 대학졸업/재학생이 58.5%(133명), 대학원 졸업/재학생이 16.3%(37명), 전문대 졸업 14.5%(33명), 고졸이하 9.7%(22명)의 순 이었다. 직업은 학생이 34.4%(78명), 회사원 27.8%(63명), 전문직 12.8%(29명), 서비스업 10.6%(24명), 주부 8.8%(20명), 자영업 2.2%(5명), 기타 0.9%(2명)순으로 조사되었다. 월평균 수입은 200만원미만 58.1%(132명), 200만원이상~300만원미만 19.7%(44명), 300만원이상~500만원미만 13.9%(31명), 500만원이상~700만원미만 5.8%(13명), 700만원이상 1.3%(3명)순 이었다. 거주지는 서울지역이 43.2%(98명), 강원지역 34.8%(79명), 경기지역 17.6%(40명)순으로 조사되었다.

2. 시나리오 조작 점검과 신뢰도 검증

본 연구는 서비스 실패 상황에 대한 시나리오 개발이 적절히 이루어졌는지 점검하기 위해 서비스 단계별 만족도를 측정하였다. 서비스 단계별 만족도는 1점(매우불만족)~7점(매우만족)으로 측정하였고, 만족도는 1.98~2.37점으로 나타나 응답자가 시나리오를 읽고 서비스 실패상황이라는 것을 인지하였

Table 3. Demographic characteristic

Category	Frequency	Percentage	Category
----------	-----------	------------	----------

Gender	Male	169	30.4	Marital status	Single	63	143
	Female	158	69.6		Married	37	84
Age	20's	118	52.0	Monthly Income	>200	132	58.1
	30's	51	22.5		<200~300	44	19.7
	40's	42	18.5		<300~500	31	13.9
	50's	14	6.2		<500~700	13	5.8
	60's	2	0.9		700<	3	1.3
Education	>High School	14.5	25	Occupation	Student	78	34.4
	College	25	14.5		Office Worker	63	27.8
	University	140	58.6		Service employee	24	10.6
	Graduate School	24	16.3		Self-employed	5	2.2
Living Place	Seoul	98	43.2		Professional	29	12.8
	Kyungi Province	50	21.8		Housewife	20	8.8
	Gangwon Province	79	35.0		Others	2	0.9

음을 확인하여 연구자가 의도한대로 실험 조작이 수행되었음을 확인하였다. 서비스 단계별 실패에 따른 보상기제를 알아보기 위해 회복 기제를 무형/유형으로 나누어 신뢰도 분석을 실시한 결과 크론바하 알파계수가 무형적 보상은 .854, 유형적 보상은 .863으로, Nunnally JC와 Berstein IH(1994)가 제안하고 있는 0.7이상으로 나타나 측정항목의 신뢰도는 적합한 수준임을 확인하였다.

3. 가설 검증

1) 서비스 실패의 제공 단계별 보상 요구도

응답자의 서비스 제공 단계별 원하는 보상 유형을 분석한 결과 <표 4>와 같이 무형적 보상($5.55 \pm 1.58 \sim 5.77 \pm 1.43$)이 유형적 보상($5.00 \pm 1.66 \sim 5.47 \pm 1.67$)에 비해 요구도가 높게 나타났다. 이는 서비스 실패 상황 시 소비자의 감정을 읽어주는 심리적인 부분을 이해하고 인식하는 것이 물질적인 보상에 비해 회복 유형으로 우선시 되어야 한다는 것을 추론할 수 있다. Hoffman KD 등(1995)은 실패유형에 따라 무료시

힌 연구와 다르게 본 연구의 결과는 서비스 제공 1단계부터 4단계까지 무형적인 보상으로 소비자 문제 상황을 인식하고 설명, 감정을 알아주는 부분이 유형적인 보상 보다 상대적으로 높게 나타났다. 이는 가설 H1-1의 캐주얼 다이닝 레스토랑의 각 서비스 제공 단계별 실패는 무형적 보상에 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지하는 결과이다. 이러한 결과는 Kim HC 등(2009)의 연구에서 서비스 회복 노력을 유형적 보상과 무형적 보상으로 구분하여 고객의 몰입과 신뢰에 관한 관계 품질과의 구조적 분석에서는 무형적 보상만이 유의한 결과를 도출해 종업원의 반응을 강조한 점은 본 연구와 유사하다. 그러므로 고객 불만 관리를 위해 서비스 실패 시 유형적인 회복만을 제공하는 것은 정중한 사과보다 효율적인 회복으로 인식되지 않은 Kim YH(2005)의 연구와 부합한다. 무형적 보상으로 문제 상황을 인식하고 설명하는 유형이 모든 제공 서비스 단계에서 높은 것으로 나타나, 이는 현대 산업에서 최근 서비스 회복 과정에서 고객들은 무형적 보상, 즉 종업원의 응대 태도, 관심을 중요시한다는 것이다(Son EJ 등 2011). 또한 유형적 보상은 서비스 제공 단계별로 응답자의 요구도는 상이함을 보였다. 집단의 평균차이는 서비스 제공 1

Table 4. Compensation needs according to service process stage failure

Compensation		Process stage1	Process stage2	Process stage3	Process stage4	F	Sig.
		Mean $\pm$ SD	Mean $\pm$ SD	Mean $\pm$ SD	Mean $\pm$ SD		
Intangible Compensation	1. Only employee apology	3.65 $\pm$ 2.08	3.96 $\pm$ 2.15	3.74 $\pm$ 2.00	3.91 $\pm$ 2.16	1.045	0.372
	2. Both of employee/manager apology	5.19 $\pm$ 1.70	5.16 $\pm$ 1.67	5.07 $\pm$ 1.75	5.31 $\pm$ 1.75	0.742	0.527
	3. Only manager apology	3.70 $\pm$ 2.08	3.82 $\pm$ 2.11	3.99 $\pm$ 2.03	4.15 $\pm$ 2.08	1.978	0.116
	4. Empathy with customer feeling	5.49 $\pm$ 1.57	5.58 $\pm$ 1.48	5.30 $\pm$ 1.58	5.45 $\pm$ 1.61	1.227	0.299
	5. Recognition for service problem	5.75 $\pm$ 1.51	5.77 $\pm$ 1.43	5.55 $\pm$ 1.58	5.63 $\pm$ 1.60	1.025	0.381
Tangible Compensation	1. Coupon	4.84 $\pm$ 1.71	4.54 $\pm$ 1.80	4.52 $\pm$ 1.71	4.76 $\pm$ 1.82	1.872	0.133
	2. Free beverage/dessert	5.00 $\pm$ 1.66	5.06 $\pm$ 1.66	4.98 $\pm$ 1.60	4.49 $\pm$ 1.99	5.115	0.002*
	3. Reperformance	4.35 $\pm$ 1.89	4.85 $\pm$ 1.83	5.47 $\pm$ 1.67	5.25 $\pm$ 1.81	16.757	0.000***
	4. 30% off	4.73 $\pm$ 1.95	4.75 $\pm$ 1.95	4.82 $\pm$ 1.78	4.74 $\pm$ 1.86	0.111	0.954
	5. Refund	4.41 $\pm$ 2.13	4.49 $\pm$ 2.09	4.67 $\pm$ 1.95	4.52 $\pm$ 2.08	0.597	0.617

Note: * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001, 7-point Likert scale, 1(strongly disagree)~7(strongly agree)

식, 할인, 쿠폰과 같은 유형적 보상이 강력한 회복이라고 밝 단계와 2단계에서는 무료 음료와 후식제공, 3단계와 4단계는

Table 5. Regression analysis between service recovery & behavioral intention

Process Stage	Behavioral Intention	Recovery	Unstandardized Coe.		Standardized Coe.	t	Sig.
			B	Standard error			
1	Recommend	Intangible Compensation	0.193	0.087	0.158	2.227	0.027*
		Tangible Compensation	0.240	0.077	0.221	3.805	0.002**
	$R^2=0.102(\text{adj. } R^2=0.094, F=12.134(0.000^{***}))$						
	Word of mouth	Intangible Compensation	0.237	0.085	0.195	2.782	0.006**
		Tangible Compensation	0.263	0.079	0.219	3.118	0.002**
	$R^2=0.121(\text{adj. } R^2=0.113, F=14.641(0.000^{***}))$						
	Revisit	Intangible Compensation	0.291	0.088	0.234	3.301	0.001**
		Tangible Compensation	0.172	0.078	0.156	2.199	0.029*
	$R^2=0.108(\text{adj. } R^2=0.100, F=12.921(0.000^{***}))$						
2	Recommend	Intangible Compensation	0.220	0.096	0.182	2.283	0.023*
		Tangible Compensation	0.077	0.085	0.072	0.906	0.336
	$R^2=0.053(\text{adj. } R^2=0.045, F=6.155(0.001^{**}))$						
	Word of mouth	Intangible Compensation	0.208	0.103	0.163	2.023	0.044*
		Tangible Compensation	0.080	0.091	0.071	0.877	0.381
	$R^2=0.045(\text{adj. } R^2=0.036, F=5.101(0.007^{**}))$						
	Revisit	Intangible Compensation	0.202	0.101	0.161	2.010	0.046*
		Tangible Compensation	0.081	0.089	0.073	0.906	0.396
	$R^2=0.045(\text{adj. } R^2=0.036, F=5.086(0.007^{**}))$						
3	Recommend	Intangible Compensation	0.260	0.079	0.247	3.279	0.001**
		Tangible Compensation	0.049	0.077	0.047	0.629	0.530
	$R^2=0.075(\text{adj. } R^2=0.067, F=9.050(0.000^{***}))$						
	Word of mouth	Intangible Compensation	0.233	0.083	0.212	2.793	0.006**
		Tangible Compensation	0.054	0.081	0.061	0.668	0.505
	$R^2=0.059(\text{adj. } R^2=0.050, F=6.937(0.001^{**}))$						
	Revisit	Intangible Compensation	0.273	0.082	0.249	3.319	0.001**
		Tangible Compensation	0.052	0.080	0.049	0.655	0.513
	$R^2=0.077(\text{adj. } R^2=0.069, F=9.332(0.000^{***}))$						
4	Recommend	Intangible Compensation	0.266	0.083	0.240	3.212	0.002**
		Tangible Compensation	0.088	0.075	0.008	0.106	0.916
	$R^2=0.060(\text{adj. } R^2=0.051, F=7.048(0.001^{**}))$						
	Word of mouth	Intangible Compensation	0.245	0.085	0.215	2.870	0.005**
		Tangible Compensation	0.044	0.077	0.043	0.573	0.567
	$R^2=0.057(\text{adj. } R^2=0.049, F=6.733(0.001^{**}))$						
	Revisit	Intangible Compensation	0.270	0.086	0.237	3.155	0.002**
		Tangible Compensation	-0.001	0.078	-0.001	-0.077	0.994
	$R^2=0.056(\text{adj. } R^2=0.047, F=6.565(0.002^{**}))$						

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

재수행의 보상에 대한 요구도가 높게 나타나 제공 서비스 단계별로 서비스 보상 요구도가 다른 것으로 나타났다. 가설 1-2 캐주얼 다이닝 레스토랑의 각 서비스 제공 단계별 실패는 유형적 보상에 영향을 미칠 것이라는 분석결과도 유의한 결과를 보여 가설을 지지한다. 서비스제공 1단계와 2단계의 요구도가 무료음식과 후식제공으로 나타난 것은 쿠폰과 같은 지연형 보상 보다 즉각 보상형을 이용하여 심리적 가치의 증가를 추구한다는 Huh JH(2007)의 연구와 유사하다.

2) 회복기제와 행동의도와 의 관계

무형적 보상과 유형적 보상에 따른 회복 노력이 행동의도

에는 어떠한 영향을 미치는지 분석한 결과는 <표 5>와 같다. 무형적 보상은 서비스 제공 1단계부터 4단계까지 모든 서비스 제공 단계에서 행동의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 가설2-1 서비스 회복의 무형적 보상은 행동의도에 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지한다. 반면, 유형적 보상은 서비스 초기 1단계에만 추천 $p < 0.01$, 구전 $p < 0.01$, 재방문 $p < 0.05$ 의 행동의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설2-2의 서비스 회복의 유형적 보상은 행동의도에 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분 채택되었다. 이는 무형적 보상이 유형적 보상 보다 구매 의도나 긍정적 구전 의도가 기업에 미치는 영향이 유의적이라는 것이다(Maxham JG 2001). 그러나 서비스 제공 1단계에서는 유형

적 보상이 무형적 보상 보다 행동의도(추천, 구전)에 더 유익한 영향을 미치는 것으로 나타나 서비스 초기 단계의 유형적 보상 유형이 우선적으로 이루어져야 한다는 것이다. 결과적으로 보상유형과 행동의도와 관계는 판매촉진 전략에서는 기업들은 주로 유형적 보상에 초점을 맞추지만, 고객의 로열티를 강화하고 장기적인 관계를 구축하여 소비자의 행동의도와 연계하기 위하여 고객의 정서적이고 감정적인 혜택인 무형적 보상에 초점을 맞추어야 한다는 Lee JM(1999)의 연구 결과에 부합한다. 이와 같은 서비스 제공단계별 실패에 따른 소비자의 요구도를 무형적 보상과 유형적 보상으로 적절히 제공함으로써 고객의 기대와 기업 간의 이해의 간격을 줄임으로 긍정적인 행동의도를 유도하여 gap 모델 1을 줄일 수 있다.

IV. 결론

본 연구에서는 최근 3개월 내에 프랜차이즈 캐주얼 레스토랑 경험이 있는 외식고객을 대상으로 시나리오 기법을 활용하여 서비스 단계별 실패와 그에 따른 서비스 회복을 무형·유형적 보상으로 구분하여 합당한 요구도를 규명하고, 회복유형이 행동의도에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 이러한 연구는 기존 선행연구에서 다루었던 서비스 실패와 불만족, 회복 공정성 등의 연구와 달리 레스토랑에서 실제 일어나는 고객 접점의 서비스 제공 단계별 실패에 대한 효율적 보상을 규명하고자 한 점이 기존 연구와 차별점이 있다. 현재까지 캐주얼 다이닝 레스토랑의 소비자에 대한 연구는 서비스 실패 시 서비스 회복 노력에 대한 회복 만족과 관련된 연구는 다양하게 이루어졌으나 서비스 회복 유형을 무형과 유형으로 구분하여 각 제공 단계별 고객의 요구도를 알아내고, 서비스 회복 보상기제가 이루어진 이후, 행동의도와 관련된성을 검증한 연구는 미비하였다. 따라서 본 연구는 캐주얼 다이닝 레스토랑 산업의 고객 서비스 관리, 표준화된 서비스 운영 시스템과 관련하여 실무적·이론적 관심 집중도가 높은 분야를 연구한 의의가 있다. 또한, 이러한 연구 결과는 현장에서 시사점을 제공하리라 생각된다.

첫째, 서비스 단계별 실패에 따른 보상을 유형적 보상과 무형적 보상을 종합하여 살펴본 결과 무형적 보상이 서비스 1단계부터 4단계까지 모두 유형적 보상보다 평균값이 높게 나타났다. 이는 서비스 실패 시 서비스 회복의 초점이 단순한 금전적인 해결 방법을 벗어나 문제 해결 과정에서 고객 접점 직원들이 고객 입장을 고려한 고객의 감정을 공감해주고, 문제를 같이 인식하고 상황에 대한 충분한 설명으로 레스토랑 관계자나 종사원과 고객이 가족과 같이 함께 공유하며 심리적인 배려와 공감으로 소통을 이룬다면 고객이 회복을 통한 평가자로 긍정적 회복을 인식하게 되므로 행동의도에 긍정적 영향을 미칠 것으로 보인다. 이와 같이 서비스 회복에 대한 효과를 측정하는데 있어 유형적 보상에 비해 무형적 보상의 요구도가 더 큰 것으로 나타난 결과는 Hoffman KD 등(1995)의 연구에서 나타난 실패에 따른 강력한 유형적 보상의 강조와는 차이점을 보인다. 이는 시대의 변화로 소통과

공감을 강조하는(Ko W 2011) 인간 내면의 감정을 고려한 무형적 요소의 중요성을 단편적으로 보여주는 결과로, 효과적인 회복 전략을 수립하는데 있어 고객과의 서비스 과정에서 소통할 수 있는 커뮤니케이션 수단으로 무형적 접근과 회복의 중요성을 인지하여야 함을 시사한다.

둘째, 서비스 실패 시 유형적 보상의 효용성은 서비스단계별로 다르게 나타났는데, 가장 합당한 보상은 서비스 1과 2단계에는 무료음료/후식제공을 원하므로 이러한 결과는 Kahneman D와 Tversky A(1979)의 프로스펙트 이론(prospect theory)의 측면에서도 살펴볼 수 있다. 손실회피(loss aversion) 성향이 있어서 같은 액수의 금액일지라도 이득으로 얻는 기쁨보다 손실로 입는 고통을 더욱 크게 느낀다는 것이다. 따라서 실질적으로 같은 가치의 보상일지라도 '회피한 손실'로써 구조화된 즉각 보상(무료 음료/후식제공, 평균값 5.0이상)이 '분리된 이득'으로써 구조화된 지연 보상형(쿠폰, 평균값 4.8미만)에 비해 소비자가 느끼는 심리적 가치의 증가는 더 클 수 있다. 이러한 이유로 소비자들은 지연 보상형 보다 즉각 보상형을 더욱 적극적으로 이용하고자 한다는 것이다 (Huh JH 2007). 이는 서비스 초기나 중기 단계에 서비스 실패에 대한 인식은 서비스 말기 단계에 비해 덜 심각하게 받아 들여 진다고 본다. 반면, 서비스 3과 4단계에는 재수행으로 보상 받기를 원하는 것으로 나타나 레스토랑에서 식사 경험이나 계산서와 같이 미각적, 금전적인 오류나 실패에는 원상태로 되돌려서 재수행으로 보상받아 회복하려는 소비자의 요구를 파악할 수 있다. 그러므로 프랜차이즈 캐주얼 레스토랑의 매뉴얼을 업데이트 하는데 도움이 되는 고려사항으로 종사원이 오류를 범하지 않게 계산서 기입의 정확성이나 확인 절차를 거치는 종사원 script개발, 서비스 실패에 대비하여 불만족 고객 응대를 위한 충분한 교육 지침서 개발, 음식조리시 청결과 정확한 recipe등이 필요하다.

셋째, 유형적 보상이 서비스 초기단계인 1단계에만 행동의도에 영향을 미치는 결과는 초기효과의 중요성을 보여주는 것으로 예약과 주차 단계에서 서비스가 실패하였을 때 물질적인 보상이 우선순위로 이루어져 고객의 부정적이고 불만족한 부분을 회복시켜, 다음 단계(서비스 2단계-착석과 주문)로 누적되거나, 고착되는 실패의 회복으로 연결되지 않아야 할 것이다.

넷째, 서비스 회복을 위한 보상과 행동의도와 관계 분석한 결과, 서비스 1단계부터 4단계까지 무형적 보상은 모두 행동의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 유형적 보상은 서비스 초기 단계인 1단계(예약과 주차)에만 행동의도에 유의한 영향을 미치는 결과가 도출되었다. 이러한 결과는 무형적 보상이 유형적 보상 보다 상대적으로 우선시 되어야하므로 실무에 있는 레스토랑 관계자나 마케터는 서비스의 특수성인 무형성의 결함을 회복하기 위해서는 무형적 보상의 핵심이 되는 고객의 비언어적(nonverbal)수단이나 언어표현, 표정, 눈맞춤 등의 세심한 감정과 마음을 살펴 이해하며 불평과 불만족한 고객을 유형별로 구분하여 의사소통하는 소비자 관점의 개발을 통해 응대와 접점에서 세련된 서비스 수준이 요구된다.

다섯째, 본 연구에서는 서비스단계를 예약과 주차, 착석과 주문, 식사경험, 계산 지불 및 퇴점의 4단계로 구분하였는데, 정보화 시대에 전화와 온라인으로 이루어지는 예약과 물리적 환경 요소인 주차 공간의 편리성이 중요한 부분으로 판단되어 이론적 고찰을 바탕으로 서비스 단계를 새롭게 구분화하여 서비스 첫 단계에 포함시킨 연구를 진행한 점은 기존연구와 차별화된다. 이상의 결과로 서비스 회복 시스템을 디자인할 때 각 단계에서 고려해야 할 사항들을 기초로 서비스 실패에 대한 단계별 회복 뿐 아니라, 고객의 불평에 적극적으로 참여하여 예방차원의 마케팅 방법으로 활용 될 수 있을 것이다. 본 연구에서 진행되었던 변수들 간의 관계와 상황에 따른 보상과 행동의도 등의 이론적 틀이 학문적 토대를 통해 실무적으로 실행되는데 중요한 역할을 할 것으로 기대한다.

본 연구는 한계점으로 첫째, 회복 유형을 유형적 보상과 무형적 보상으로 각각 5가지 하위요소로 제한하였는데, 기존 연구에서 밝혀진 무형적 보상으로 빠른 대응, 정보제공, follow-up이나, 유형적 보상으로 대체, 물질적 징표등과 같은 하위요소를 추가하여 분석한다면 보다 통합적이고 유용한 정보를 제공할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 레스토랑에서 발생하는 서비스 실패상황을 시나리오 기법을 적용하여 연구를 진행하였으나, 추후 고객의 실제 경험에 기반을 둔 서비스 실패상황에 대한 효율적 보상 및 행동의도에 관해 분석한 연구가 필요하다. 셋째, 유사한 레스토랑이라 하더라도 제공되는 음식과 서비스 수준에 다소 차이가 나게 된다. 본 연구에서는 프랜차이즈 캐주얼 다이닝 레스토랑 유형만을 분석하였으나 레스토랑 유형을 보다 세분화하거나 다양화하여 추가적 분석이 요구 된다. 넷째, 조사대상자를 프랜차이즈 캐주얼 다이닝 레스토랑이 밀집한 서울, 경기 그리고 편의점의 추출에 의한 강원지역으로 선정 한 한계점이 있다. 다섯째, 서비스 실패 제공 단계를 구분지어 명확성은 있었으나, 서비스 1단계에서 4단계까지 진행되는 동안 축적되거나 누적되었던 만족이나 불만족에 대해서는 다루지 않아 향후 이러한 점을 보완한 후속 연구가 이루어지길 바란다.

참고문헌

- Ko W. 2011. The education of debates of the communication based on the empathy and the research problems. *Thought and Expression* 4(1): 103-122
- Koo JH, Kim YH. 2005. The effect of the service recovery justice recovery satisfaction, the service value and the loyalty in the restaurant. *The Tourism Sciences Society of Korea* 20(1): 155-174
- Kim SH, Seol YK. 2007. The impacts of service on relationship customer responses to service recovery levels. *Service Management Society* 8(2): 3-21
- Kim YH. 2005. The effect of service failure's severity on the service recovery justice. *The Tourism Sciences Society of Korea*, 29(2): 383-402
- Kim YH. 2009. The effect on failed services on customer's negative emotions and behavior in the restaurant business. *Culinary Society of Korea* 15(2): 136-149
- Kim TG. 2005. The impacts of relationship quality by justice perception with service recovery by scenario technic approach. *Korean Tourism Research Association* 20(2): 183-204
- Kim HC, Goo JE, Chung BW. 2009. The effects of service recovery performance on service recovery satisfaction, relationship quality and store loyalty. *Korean Tourism Research Association* 17(3): 395-417
- Park DH, Park JW. 2006. A study on building of service recovery system in the food service industry. *The Korea Academic Society Tourism and Leisure* 18(2): 117-132
- Park DH, Park JW. 2012. A study about moderating effect of customer's participating behavior and purchase frequency in the relationship between restaurant service delivery process failure and customer complain behavior intention. *Korean Academic Society of Hospitality Administration* 21(4): 181-200
- Park SJ. 2007. A study of customer responses to service failure and recovery. *Korean Marketing Association* 9(3): 75-115
- Park JS, Choi SK. 2010. The effect of seriousness and controllability of service failure on perceived fairness, reliability, satisfaction and loyalty customer. *Culinary Society of Korea* 16(2): 15-30
- Baek SH. 2010. Difference in the complaining behavior of dissatisfied customer in stage of service failure. Master's thesis. Kyung Hee University. pp.29-35
- Son EJ, Choi JG, Hwang SA, Li HB. 2011. A study on the reward programs for unsatisfied hotel guests and its impact on service satisfaction, trust, and revisiting intentions. *Korean Academic Society of Hospitality Administration* 20(2): 137-155
- Sin SY. 2001. The development of relationship marketing strategy through service recovery system in. Master's thesis. Yonsei University. pp.76-86
- Won YS, Cho CB. 2003. A study on relation between the service failure and its recovery. *Korean Academic Society of Hospitality Administration* 11(0): 107-125
- Yoon SW, Hwang KM. 2002. A study on service failure and recovery using CIT. *Korean Marketing Association* 4(4): 1-27
- Lee GT. 2005. A study on development and application of web site evaluation model. Master's thesis. Korea University. pp87
- Lee YR, Cho MS. 2011. Impact on behavior intentions of food

- service recovery justice perception :Testing for moderating effects of switching barriers with structural equations. *The Tourism Sciences Society of Korea* 35(8): 163-182
- Lee YJ, Pak JM. 2012. The impact of service failures and recovery satisfaction on relationship commitment, word-of-mouth intention, and switching intention in domestic hypermarkets. *Korean Marketing Strategic Association* 20(2): 29-51
- Lee YJ. 2000. Observed on the overall customer satisfaction research. *Korean Society of Consumer Studies* 11(2): 139-66
- Lee JM. 1999. Enhancing existing customer loyalty database marketing strategies and practices. *Marketing Communication Review* 12(25): 3-29
- Lee JH. 2007. The impact of restaurant service quality on perceived value, satisfaction, and behavior intention. *The Tourism Sciences Society of Korea* 31(5): 97-118
- Lee WJ. 2000. A study of customer's satisfaction. *Korean Society of Consumer Studies* 11(2): 139-166
- Jang YJ, Kim TH, Han JS. 2010. Restaurant employee, store image, behavioral intention, video-based technique. *Korean Academic Society of Hospitality Administration* 19(4): 229-246
- Chug HY. 2001. A study of service failure and recovery in service contact point. *Korea Tourism Service Academy* 1(1): 261-293
- Cho MH, Kim SJ, Lee KH. 2011. The moderating effects of perceived service encounter pace on customer satisfaction in a restaurant. *Korean Society of Food Culture* 26(3): 271-278
- Cho SB. 2009. Role of the counterfactual thinking in the service failure situation. *Korean Academic Society of Hospitality Administration* 18(1): 101-117
- Cho SH. 2010. The effect of a family restaurant's physical environment on the customers' emotional responses and loyalty. *The Tourism Sciences Society of Korea* 34(1): 363-385
- Han SL, Seong HS. 2010. Self-regulatory mode effects on emotion and customer's response in failed services. *Korean Society of Consumer Studies* 12(2): 83-110
- Huh JH. 2007. Coupon type of and degree of control on motive effect. *Korean Association For Advertising And Public Relations* 74:167-189
- Becker WS, Wellins BH. 1990. Customer-service perceptions and reality. *Training and Development Journal* 44(3): 49-51
- Bither MJ. 1990. Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee response. *Journal of Marketing* 54(4): 69-82
- Bither MJ, Booms BH, Tetreault MS. 1990. The service encounter: diagnosing favorable incidents. *Journal of Marketing* 54(1): 71-84
- Blodgett JG, Donna JH, Stephen ST. 1997. The effect of distributive, procedural, interactional justice on postcomplaint behaviors. *Journal of Retailing* 73(2): 232-249
- Boshoff C. 1990. RECOVSAT - An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Journal of Service Research* 1(3): 236-249
- Cook TD. 2002. Experimental quasi-experimental design generalized causal inference. *Social Service Review* 76(3): 510-513
- Foa ED, UG Foa. 1976. *Resources theory of social exchange* NJ:General Learning Express 99-131
- Halstead C, Dröge MB, Cooper. 1993. Product warranties & post purchase service. *Journal of Service Marketing* 7(1): 33-40
- Hart CW, Sasser EJr, Heskett JL. 1990. The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review* 68(7): 148-156
- Hoffman KD, Kelly SW, HM Rotalsky. 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. *Advantage in Service Marketing and Management: Research and practice* 4 Greenwich CT:JAI 211-288
- Grilly MC. 1987. Post complaint process: from organizational response to repurchase behavior. *Journal of Consumer Affairs* 21(Winter): 293-288
- Grönroos C. 1988. Service quality; The six criteria good perceived service quality. *Review of Business* 9(winter): 10-13
- Kahneman D, Tversky A. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk *econometrica* 47: 263-291
- Keavney SM. 1995. Customer switching behavior in service industry: An exploratory study. *Journal of Marketing* 59(2): 71-82
- Kelly SW, Hoffman KD. 1993. A typology of retail failure and recoveries. *Journal of Retailing* 69(4): 429-452
- Kimes SE. 2004. Restaurant revenue management: Implementation at chevys arrowhead. *Cornell Hospitality Quarterly* 45(1): 52-67
- Mattila AS. 2001. The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Service Marketing* 15(7):583-596
- Mattila AS, Patterson PG. 2004. Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts. *Journal of Service Research* 6(4): 336-346
- Maxham JG. 2001. Service recovery's influence on customer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research* 52(1): 11-24
- Namkung Y, Jang SC. 2010. Service failure in restaurant: Which

- stage of service failure is the most critical?, *Cornell Hospitality Quarterly* 51(3): 323-343
- Noone BS, Kimes A, Mattila AS. 2007. The effect of meal pace on customer satisfaction, *Cornell Hospitality Quarterly* 48(3): 231-45
- Nunnally JC, Bernstein IH. 1994. *Psychometric theory*. NY:McGraw Hill
- Oliver RL. 1981. Measurement and evaluation of satisfaction process in retailing settings, *Journal of Retailing* 57(3): 25-48
- Reicheld F, Sasser EJr. 1990. Zero defections: Quality comes to service, *Harvard Business Review* 68(5): 105-111
- Richns ML. 1983. Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers, *Journal of Marketing* 47(1): 67-78
- Smith AK, Bolton RN, Wagner J. 1999. A model of customer satisfaction with service encounter involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research* 36(8): 356-372
- Smith AK, Bolton RN. 2002. The effect of customer's emotional responses to service failure on their recovery effort evaluations and satisfaction judgements, *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(1): 5-23
- Sundaram DS. 1997. Service failure recovery efforts in restaurant dining: The role of critically of service consumption, *Hospitality Research Journal* 20(3): 137-154
- Tax SS, Brown SW, Chandrashekar M. 1998. Customer evaluation of service complaint experiences implications for relation marketing, *Journal of Marketing* 62(2): 60-76
- Weun S, Sharon EB, Michael AJ. 2004. The impact failure severity on service recovery perceptions, *Journal of Service Marketing* 18(2): 133-146
- Zemke RE, Bell CR. 1987. Service breakdown: The road to recovery, *Management Review* 76(10): 32-35
- Zeithaml VA, Berry LL, Parasuraman A. 1996. The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing* 60(2): 31-46

2013년 9월 25일 접수; 2013년 9월 30일 심사(수정); 2013년 10월 16일 채택