

# 서비스 실패 시 종업원 및 소비자 태도의 통합적 관리 전략에 관한 연구

김지현<sup>1</sup>

## 요 약

서비스 실패와 관련된 대부분의 기존 연구들은 서비스 실패에 대한 소비자와 종업원의 반응을 종합적으로 고려하지 못하고, 소비자 또는 종업원의 태도 중 하나만을 분석한 한계가 있다. 따라서 본 연구는 대표적인 인지일관성 이론 중 하나인 균형이론을 활용하여 조직, 종업원, 소비자의 관계를 통합적으로 고려하여 전략적 대응 방향을 제시할 수 있는 ACE(Analysis of Consumer and Employee Attitude)모델을 제안하였다. ACE모델에 따르면, 소비자의 조직에 대한 사전태도가 비우호적인 경우에는 서비스 실패 발생 시 조직이 소비자와 종업원에게 우호적으로 반응하더라도 문제해결의 어려움이 있을 수 있다. 따라서 서비스 실패 가능성이 높은 조직일수록 평소에 소비자에게 긍정적 이미지를 주기 위해 노력할 필요가 있음을 알 수 있다. 반면, 조직에 대한 소비자의 사전태도가 우호적인 경우에는 소비자가 서비스 실패를 종업원의 잘못으로 생각할 때 조직은 종업원을 두둔하기 보다는 질책하고 이를 소비자에게 알릴 필요가 있음을 말해준다.

핵심 주제어: 서비스 실패, 종업원 태도, 소비자 태도, 균형이론

---

<sup>1</sup> 세종대학교 경영학과 부교수, [jihern@sejong.ac.kr](mailto:jihern@sejong.ac.kr)

## I. 서론

서비스 분야에서도 식스 시그마(six sigma)와 같은 무결점 운동이 확산됨에 따라 소비자의 서비스 만족도를 극대화하기 위한 다양한 연구들이 진행되고 있다. 하지만 생산공정이 시스템화 되어 있어 통제가 비교적 쉬운 제조업과 달리, 서비스 분야의 경우 상황에 따라 발생할 수 있는 다양한 제 3의 변수들이 존재하며 서비스 제공이 주로 사람에 의해 이루어진다는 특성으로 인해 아무리 종업원들을 잘 교육시킨다 하더라도 100% 균등한 품질을 제공한다는 것은 사실상 불가능하다. 따라서 소비자와 종업원의 상호작용의 결과가 부정적으로 나타날 경우, 서비스 실패(service failure)가 발생할 가능성이 높다(Bae, 2014; Bitner, Booms, & Tetreault, 1990).

서비스 실패란 고객이 특정 조직의 서비스를 경험하는 동안 발생한 서비스와 관련된 실수와 문제로 정의될 수 있다(Maxham, 2001). 즉, 서비스가 고객의 인내수준(zone of tolerance) 이하로 낮아질 경우 발생하는 문제를 의미한다. 서비스 실패는 불량제품과 달리 미연에 방지하는 것이 불가능하다는 특성으로 인해, 사건 발생 시 종업원의 유연한 대응이 중요하다. 특히 서비스 실패에 대한 고객불만이 제대로 처리될 경우 고객의 만족도가 오히려 증가하는 회복 패러독스(recovery paradox)가 실현될 수 있다는 점에서 효과적인 대처는 매우 중요하다(라선아, 2012; 원윤석, 2005). 이에 마케팅 분야에서는 고객의 불만을 발생시키는 요인이 무엇이며, 각 요인에 따른 불만회복 방법이 무엇인지에 대한 연구가 활발히 진행되어 왔다. 즉, 서비스 실패를 최소화하고 만약 실패가 발생할 경우 효과적인 대응으로 소비자 만족을 회복할 수 있는 조건과 방법에 대해 관심을 가져왔다. 하지만, 특정 조직의 장기적인 성과는 서비스 실패를 경험한 소비자의 만족뿐 아니라 조직 구성원 만족의 상호작용의 결과로 발생한다는 점을 감안할 때, 소비자 만족 또는 직원의 만족 중 하나의 대응에만 관심을 가져온 기존 연구들은 한계를 가지고 있다고 할 수 있다(Bitner, Booms, & Mohr, 1994).

따라서 본 연구는 서비스 실패에 대한 마케팅 분야의 연구결과를 토대로 조직이론의 관점을 추가하여 서비스 실패 시 소비자와 종업원의 태도변화를 함께 고려할 수 있는 연구모형을 제안하고, 이를 통해 조직(또는 기업)의 장기적인 성과를 극대화할 수 있는 방안을 모색하고자 한다. 소비자와 종업원의 태도변화를 통합적으로 분석하기 위한 모델은 인지일관성 이론(cognitive consistency theory) 중 하나인 Heider(1946)의 균형이론을 이용하여 개발하였다. 그럼, 이와 관련된 기존 문헌연구 결과를 살펴보고, 본 연구에서 제안하는 모델(Analysis of Consumer and Employee Attitude: ACE)이 어떻게 활용될 수 있는지 설명하도록 하겠다.

## II. 문헌연구

서비스 실패와 관련된 기존 연구는 크게 두 가지로 구분해 볼 수 있다. 이는 서비스 실패에 대한 소비자 관점의 연구와 종업원 관점의 연구를 말하는데, 각각을 구분하여 정리한 후 이를 통합하는 모델을 개발하는데 이용된 균형이론(balance theory)에 대해 살펴보도록 한다.

### 1. 서비스 실패에 대한 소비자 관점의 연구

서비스 실패에 대한 소비자 관점의 연구는 소비자가 서비스에 만족하고 불만족 하는 조건이 무엇인지, 서비스 회복패러독스는 언제 발생하는지, 서비스 실패에 대한 귀인(attribution)의 특성은 무엇인지에 관한 연구들이 주를 이룬다고 할 수 있다. 먼저 Bitner et al. (1990)는 세 가지 서비스 분야(항공사, 호텔, 레스토랑)에 대해 700개의 만족, 불만족 서비스 상황(service encounter)을 분석하여 고객과 서비스 제공자와의 상호작용에서 만족과 불만족을 발생시키는 원인이 무엇인지 밝히고자 하였다. 흥미로운 사실은 만족경험 상황의 23.3%가 서비스 실패에 대한 불만족이 발생했을 때 종업원의 효과적인 대응(예, 사과와 보상 등)의 결과로 발생한 것으로 확인되었다는 점이다(즉, 회복 패러독스). 또한 불만족 경험 상황의 42.9%가 서비스 실패에 대한 종업원의 부적절한 대응(예, 문제를 해결할 능력 또는 의지 없음)인 것으로 나타났다. 이는 서비스 실패 자체가 불만족을 발생시키는 것이 아니라, 서비스 실패에 대한 부적절한 대응이 불만족에 더 심각한 영향을 줄 수 있음을 보여준다는 점에 의미가 있다.

Goodwin and Ross (1992)는 자동차 수리, 항공여행사, 치과, 레스토랑의 4개 서비스를 대상으로 서비스 실패에 대한 소비자 반응이 절차상의 공정성(procedural fairness)과 상호작용의 공정성(interactional fairness)에 따라 어떻게 달라지는 지 분석함으로써 서비스 실패에 대한 효율적인 대응방안을 밝히고자 하였다. 절차상의 공정성은 소비자가 (서비스 실패에 대한) 자신의 감정을 표현할 수 있는 기회가 주어지는 여부를 의미하며, 상호작용의 공정성은 소비자에게 서비스 실패에 대해 적절한 사과를 하는지 여부를 의미한다. 연구결과, 서비스 실패를 경험한 소비자가 불만을 얘기하고 사과를 받은 후 보상(예, 할인, 선물)이 함께 주어진다면 소비자는 공평성과 만족도에 대해 높게 인식하는 것으로 나타난 반면, 어떤 보상도 주어지지 않을 경우에는 공평성과 만족도에 대한 평가가 부정적인 것으로 나타나 효과적인 서비스 실패에 대한 대응을 위해서는 보상이 중요함을 강조하였다.

원윤석(2005)는 서울시내 특 1급 호텔 단골 투숙객을 대상으로 한 조사를 통해 서비스

회복 패러독스가 발생하는 조건에 대해 밝히고자 하였다. 구체적으로 서비스 실패와 회복 패러독스와의 관계를 조절하는 변수로 실패 원인의 안정성(stability)과 통제가능성(controllability)을 설정하였다. 실패원인의 안정성은 실패원인이 재발할 가능성이 있는지, 영구적이지 않고 일시적인 것인지를 의미하며, 통제가능성은 실패의 원인이 개인의 통제범위 내에 속하는지를 의미한다. 연구결과 서비스 실패 원인의 안정성과 통제가능성이 높을 경우 회복 패러독스의 가능성이 커지는 것으로 확인되었다.

박소진(2007)은 헤어 미용서비스를 대상으로 서비스 실패가 발생하기 전 고객과 종업원의 사전 친밀감이 서비스 실패와 복구가 일어난 후 소비자의 반응(예, 만족, 재 구매의도, 긍정적 구전)에 미치는 효과를 분석하였다. 연구결과, 고객과 종업원의 사전 친밀도가 높은 경우 서비스 실패를 경험한 후에도 만족, 재 구매의도, 긍정적 구전의 정도가 사전 친밀도가 낮은 경우에 비해 높은 것으로 확인되었다. 흥미롭게도 서비스 회복 패러독스는 발생하지 않는 것으로 나타났으며, 이는 서비스 실패로 인한 손해의 크기가 너무 커서 서비스 제공자의 복구수준이 소비자의 기대수준에 미치지 못했기 때문이라는 설명하고 있다.

Hess, Ganesan, and Klein (2007)은 소비자와 조직이 유사관계(pseudo relationship)를 맺고 있을 경우, 소비자가 서비스 실패의 책임을 조직과 종업원에 귀인하는 특성을 밝히고자 하였다. 유사관계란 소비자가 동일한 조직으로부터 서비스를 받지만 소비자와 접촉하는 종업원이 지속적으로 바뀌는 관계를 의미한다. 연구결과, 과거 조직에 대한 소비자의 경험만족도가 높을수록 종업원 개인에 대한 불만은 커지는 반면, 개인에 대한 불만을 조직전체에 대한 불만으로 전가하는 일반화의 귀인(attribution of globality)이 낮아지는 것으로 확인되었다.

## 2. 서비스 실패에 대한 종업원 관점의 연구

서비스 실패에 대한 종업원 관점의 연구는 서비스 실패에 대한 원인을 종업원들은 어떻게 인식하고 있는지, 또 누구의 잘못으로 귀인 하는지, 종업원의 지위(현장 종업원 vs. 감독 매니저)에 따른 관점의 차이가 존재하는지 알아보하고자 하는 연구가 주를 이룬다. Gronhaug and Falkenberg (1994)는 노르웨이 4개 신문사의 3개 지위(사장, 편집장, 마케팅 담당자)의 조직구성원을 대상으로 심층인터뷰를 진행하여 조직의 성과가 긍정적일 때와 부정적일 때 조직구성원들이 자신의 내외적 환경(internal and external environment)을 어떻게 해석하는지 알아보하고자 하였다. 실적이 좋은 신문사의 경우, 조직 구성원들이 성과에 대한 원인을 내적이고 통제 가능한 요인들로 귀인할 것으로 예상했으나 결과는 명확하지 않았다. 하지만 실적이 좋은 경우 향후 개선을 위한 제안에서는 실적이 나쁜 경우에 비

해 내적, 통제 가능한 요인들에 대한 언급이 더 많은 것으로 나타났다. 또한 실적이 좋은 경우에는 향후 제안 방향에서 조직 내 지위에 관계없이 일치하는 경향을 보였으나, 실적이 나쁜 경우에는 실패의 원인을 명확하게 찾지 못하고 조직 내 지위 별로 일치하지 않는 개선 방향을 제안하고 있는 것으로 확인되었다.

Bartunek(1981)은 초기 조직분야의 귀인이론과 관련된 연구들을 분석하여 귀인과정과 귀인에 영향을 주는 요인들에 초점을 두고 조직 구성원간(현장 종업원 vs. 감독 매니저) 귀인차이를 분석하였다. 그 결과 귀인방향을 결정짓는 가장 중요한 요인은 두 가지로, 1) 행동을 설명하는 사람이 실제 행동을 한 사람, 즉 행동자 인지 또는 관찰자인지(actor vs. observer), 2) 성공에 대한 귀인인지, 실패에 관한 귀인인지에 관한 것으로 확인되었다. 먼저, 관찰자의 경우에는 상황적 요인을 과소평가하고 개인적 요인을 과대평가하는 경향이 있는 반면, 행동자인 경우 그 반대인 것으로 나타났다. 하지만 이때 귀인성향이 관찰자와 행동자의 관계에 의해 어느 정도 조절될 수 있는 것으로 확인되었다. 즉, 둘 사이에 공감대(empathy)가 형성된 경우 좀 더 상대방의 입장을 고려하는 것으로 나타났다.

한편, 관찰자인 매니저(manager)의 귀인과정에는 원인에 대한 해석이 얼마나 쉬운지(ease of response)와 어떻게 하면 자존감(self-esteem)을 더 잘 유지할 수 있는지가 영향을 미치게 된다. 예를 들어, 조직에서 문제가 발생할 경우 매니저는 조직환경의 복잡한 문제로 설명하기보다 부하직원 개인의 문제로 귀인하는 것이 더 편하고 싶다. 또한 조직의 성과가 좋은 경우 자신의 개인적 요인으로, 나쁜 경우 부하직원의 잘못으로 귀인하는 것이 자존감을 유지하는데 도움을 줄 수 있다. 반면, 행동자로서 현장 종업원(worker)은 조직의 성공은 개인적 요인으로 실패는 상황요인으로 귀인하는 성향이 있는데 이 또한 자아를 보호하고자 하는 동기로 해석할 수 있다. 이러한 귀인의 차이는 둘 사이의 갈등을 야기할 수 있으며, 서로의 귀인과정을 이해하고 난 이후에도 이러한 귀인의 특성은 쉽게 바뀌지 않는다고 주장한다.

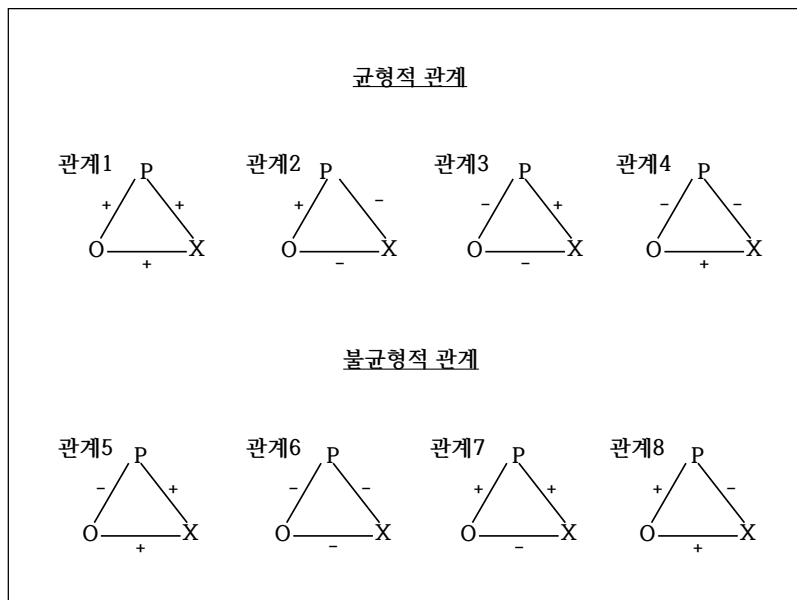
### 3. 균형이론(balance theory)

Heider(1946)는 소비자 태도의 변화과정을 인지일관성 이론 중 하나인 균형이론으로 설명하고 있다. 균형이론은 세가지 인지요소들(triads) 간 균형을 이루는 과정을 설명하는 이론으로 그 과정에서 소비자의 특정 대상에 대한 태도가 변화할 수 있음을 주장한다(홍성태 & 이문규, 2005). 이때 균형이란 사람들의 인지일관성이 유지되는 유쾌하고 바람직한 안정된 상태를 말한다.

세 가지 인지요소들은 <그림 1>과 같이 8가지 관계를 형성하며, 이 중 윗부분의 4가지

관계(관계1-관계4)는 균형을 아랫부분의 4가지 관계(관계5-관계8)는 불균형을 표현하고 있다. 그림의 P-O-X에서 P는 인지과정을 경험하는 사람을, O는 다른 사람이나 집단을, X는 특정 제품이나 이슈를 말한다. 세 가지 구성요소들 중 둘간의 관계는 긍정적인 경우 “+”, 부정적인 경우 “-”로 표현하고 세 가지 관계들 간 곱이 (+)인 경우는 균형상태로, (-)인 경우는 불균형 상태로 해석한다. 불균형이 발생하게 되면 균형을 찾기 위해 P는 자신의 O나 X에 대한 태도를 (+)에서 (-)로 또는 (-)에서 (+)로 변경하게 된다. 예를 들어, <그림 1>의 관계 5에서 P는 O에 대한 태도를 (-)에서 (+)로 변경하거나 또는 X에 대한 태도를 (+)에서 (-)로 변경하여 인지적 균형을 찾아가게 된다.

<그림 1> 균형이론의 8가지 P-O-X 관계 유형



균형이론은 태도의 강도를 무시한 채 태도의 방향만을 고려한 한계점이 있다. 즉, 얼마나 긍정적인 태도인지, 얼마나 부정적인 태도인지에 따라 태도가 변경되는 대상이 O인지, X인지 달라질 수 있으며 변화의 정도 역시 변화할 가능성이 있음을 간과하고 있다. 하지만 균형이론은 태도의 변화 과정을 세가지 요소들 간 단순한 관계로 모형화하여 이해가 쉽고 활용이 간편한 장점이 있어, 대표적인 인지일관성 이론으로 평가 받고 있다.

### III. 통합모델 제안 (Integrated Model Proposition)

#### 1. 통합적 모델 개요

서비스 실패는 소비자와 종업원 간의 상호작용에 의해 발생하므로 소비자뿐 아니라 종업원의 조직에 대한 태도에도 영향을 주게 된다. 만약 종업원이 서비스 실패로 인해 조직에 대한 부정적인 태도를 가지게 된다면 이는 조직의 장기적인 성과를 저해할 수 있을 것이다. 따라서 서비스 실패를 효과적으로 대응하기 위해서는 소비자뿐 아니라 종업원의 태도 변화를 통합적으로 고려한 모델을 개발하고 활용할 필요성이 있다.

본 연구에서 제안하는 통합모델(즉, ACE)은 Heider(1946)가 제안한 균형이론(balance theory)을 적용하여 개발되었으며, 이는 소비자와 종업원이 인지적 일관성을 유지하기 위해 태도의 균형을 찾아가는 과정을 이해하는데 도움을 주며 또한 서비스 실패에 대한 조직의 효과적인 대응방안을 제시해 준다. ACE모델을 활용하기 위해서는 다음과 같은 두 가지 기본 가정에 대한 동의가 필요하다. 첫째, 소비자와 종업원은 서비스 발생에 대한 원인을 외적 상황에 귀인한다는 가정이다(P1). 다시 말해 서비스 실패에 대한 책임을 자신의 개인적 요인으로 귀인하지 않는다는 것이다. 이는 기존 연구 결과를 고려할 때 전혀 현실성이 없는 가정은 아니라고 할 수 있다. Bitner et al. (1994)은 종업원 입장에서 볼 때 명백한 소비자의 문제로 인한 서비스 실패가 22%나 됨에도 불구하고 소비자는 자신의 잘못으로 전혀 생각하지 않고 있음을 보여준다. 또한 Bartunek (1981)에 따르면 종업원의 경우 조직의 성과가 좋지 않을 경우 그 원인을 외적 상황요인에서 찾고자 하는 성향이 있는 것으로 나타났다.

둘째, 서비스 실패 발생 시 조직은 항상 소비자에 대해 긍정적인 태도를 유지한다는 가정이다(P2). 즉, 소비자가 항상 옳은 것은 아니라는 사실을 알고 있음에도 불구하고 서비스 실패 시 소비자의 책임으로 생각하지 않음을 의미한다. Bitner et al. (1994)는 이러한 조직의 행동이 종업원의 불만족을 야기할 수 있음을 언급하고 있다. 또한 Gray and Blamer (1998)는 기업이 소비자에 대한 조직의 이미지 및 평판 관리를 위해서 소비자의 잘못된 행동에도 그들에게 긍정적으로 비춰질 수 있는 커뮤니케이션을 할 필요가 있다고 주장한다.

이제 지금까지 설명한 두 가지 가정을 기본으로 ACE모델의 개발과정 및 활용방안에 대해 설명하고자 한다. 먼저 서비스 실패를 경험 한 후 소비자와 종업원의 태도가 어떻게 균형을 찾아가는 지를 살펴 본 후, 소비자와 종업원 태도의 통합적 관리 전략을 제시하고자 한다.

## 2. 조직에 대한 소비자 태도

서비스 실패 이전에 소비자가 조직에 대해 가지는 사전 태도는 우호적인 경우와 비우호적인 경우로 구분될 수 있다. <그림 2>, <그림 3>에서 (+)는 긍정적인 태도를, (-)는 부정적

인 태도를 의미하며 왼쪽 그림은 태도의 불균형 상태를, 오른쪽 그림은 태도의 균형상태를 나타낸다.

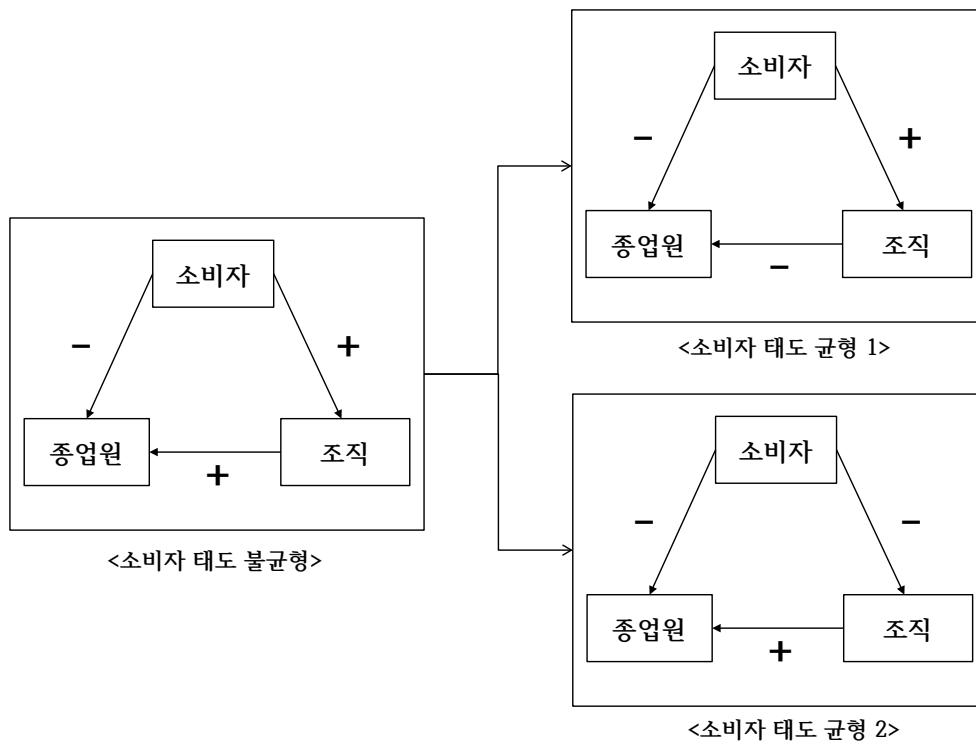
### 1) 서비스 실패 이전, 조직에 대한 소비자 태도가 우호적인 경우

소비자의 사전태도가 조직에 우호적일 경우 소비자와 조직의 관계는 (+)이며 서비스 실패를 경험하게 되면 소비자와 종업원의 관계는 (-)가 되고, 조직이 서비스 실패에 대한 잘못을 종업원에게 묻지 않고 두둔할 경우 종업원과 조직의 관계가 (+)가 된다. 따라서 세 가지 관계의 곱은 결국 (-)가 되고 이는 소비자의 태도가 불균형 상태가 됨을 의미한다 (<그림 2>의 왼쪽 그림).

Heider(1946)의 균형이론에 따르면 사람은 누구나 인지적 일관성을 유지하기 위해 불균형 상태를 벗어나 균형을 찾고 싶어한다. 따라서 소비자가 균형을 찾기 위해서는 소비자와 종업원의 관계가 서비스 실패에 따라 (-)가 되었으므로, 조직과 종업원의 관계가 (-)로 바뀌거나(<그림 2>의 오른쪽 위 그림), 소비자와 조직의 관계가 (-)로 바뀌어야 한다(<그림 2>의 오른쪽 아래 그림). 조직과 종업원의 관계가 (-)라는 말은 조직이 종업원에게 서비스 실패의 책임을 물어 질책하고 처리결과를 소비자에게 알리는 것이라 볼 수 있다. 한편, 소비자와 종업원의 관계가 (-)로 바뀌는 것은 종업원의 문제를 조직 전체의 문제로 확대 해석하는 일반화의 귀인(global attribution)이 발생할 수 있음을 의미한다. 이는 서비스 실패로 인해 조직전체에 대한 평판이 부정적으로 변화할 가능성을 말하는 것으로 조직의 입장에서는 매우 부정적인 결과가 아닐 수 없다.

<그림 2> 서비스 실패 이전 소비자의 태도가 조직에 우호적인 경우



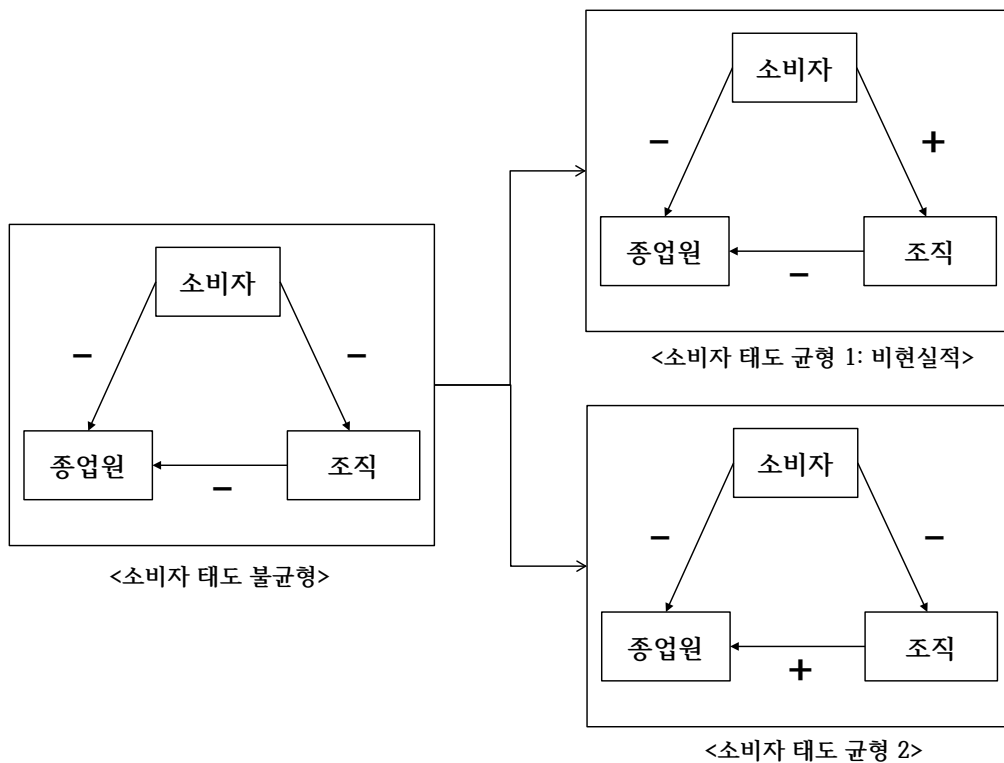


## 2) 서비스 실패 이전, 조직에 대한 소비자 태도가 비우호적인 경우

소비자의 조직에 대한 사전 태도가 비우호적인 경우 소비자와 조직의 관계는 (-)이며, 서비스 실패를 경험하게 되면 소비자와 종업원의 관계도 (-)가 되어, 조직이 서비스 실패의 책임을 종업원 개인에게 전가할 경우 조직과 종업원의 관계가 (-)가 되어 소비자의 태도는 결국 불균형 상태가 된다(<그림 3>의 왼쪽 그림). 따라서 소비자가 균형을 찾기 위해서는 서비스 실패에 따라 소비자와 종업원 간 태도가 (-)가 되었으므로 조직과 종업원간 관계가 (-)로 바뀌거나(<그림 3>의 오른쪽 위 그림), 소비자와 조직간 관계가 (+)로 바뀌어야 한다(<그림 3>의 오른쪽 아래 그림).

하지만 서비스 실패로 인해 부정적인 태도를 가졌던 조직을 긍정적으로 생각하게 되었다는 것은 논리적으로 비현실적인 설명이라 할 수 있다. 따라서 조직과 종업원 간 관계가 (+)로 바뀔으로써 균형을 추구한다는 설명의 현실성을 확인해 볼 필요가 있다. 이는 조직이 자신의 관리부실로 종업원이 제대로 서비스를 제공하지 못했다고 인정하고 소비자에게 사죄하고 잘못을 한 종업원은 감싸주는 것을 의미한다. 만약 소비자가 조직에 대해 비우호적인 태도를 가진 상태에서 조직이 잘못을 종업원 개인에게 전가하려고 하는 경우, 이를 소비자가 알게 된다면 불만은 더 커질 가능성이 높다는 점을 감안하면 두 번째 그림은 현실적인 설명이라 할 수 있다.

<그림 3> 서비스 실패 이전 소비자의 태도가 조직에 비우호적인 경우



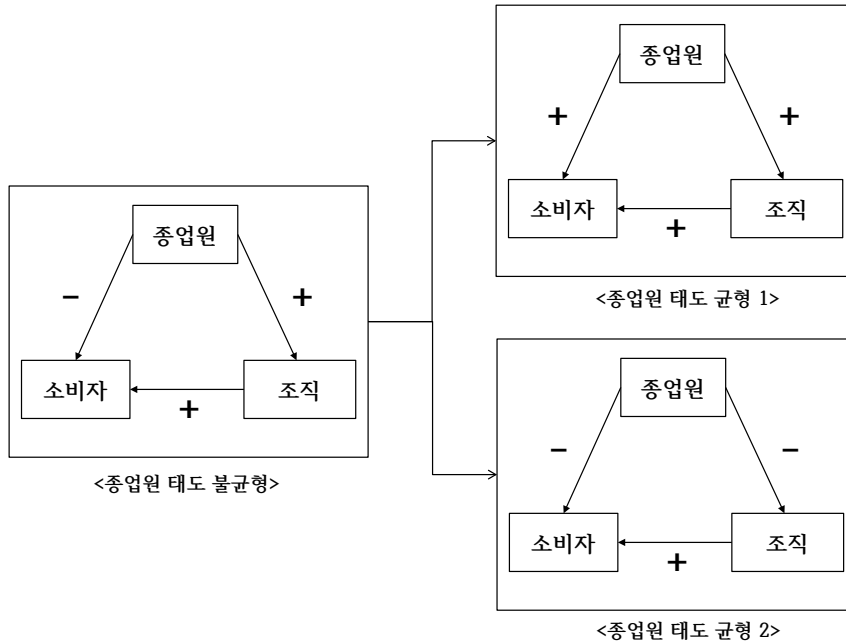
### 3. 조직에 대한 종업원 태도

서비스 실패 이전에 조직 구성원으로서의 종업원이 조직에 대해 가지는 태도는 우호적인 경우와 비우호적인 경우로 구분할 수 있다. <그림 4>, <그림 5>에서 (+)는 우호적인 태도를, (-)는 비우호적인 태도를 의미하며 왼쪽 그림은 종업원 태도의 균형상태를 오른쪽 그림은 종업원 태도의 불균형 상태를 나타낸다.

#### 1) 서비스 실패 이전, 조직에 대한 종업원 태도가 우호적인 경우

종업원의 조직에 대한 사전 태도가 우호적인 경우 종업원과 조직의 관계는 (+)가 되며, 소비자가 종업원과의 관계에서 서비스 실패를 경험할 경우 소비자 종업원 간 관계는 (-)가 되고, ACE모델의 두 번째 기본 가정(P2)에 따라 조직은 항상 소비자에게 (+)의 태도를 취하게 되어 세 가지 관계의 곱은 (-)가 되고 이는 종업원의 태도가 불균형 상태가 됨을 의미한다(<그림 4>의 왼쪽 그림). 따라서 종업원이 태도의 균형을 찾기 위해서는 소비자와 종업원 간 관계를 (+)로 바꾸는 방법이 있으나, 이는 종업원이 서비스 실패의 원인을 외적 귀인한다는 ACE모델의 첫 번째 기본 가정에 위배된다(<그림 4>의 오른쪽 위 그림). 따라서 종업원의 태도의 균형을 찾기 위해서는 조직과 종업원의 관계를 바꾸는 것이 타당하다(<그림 4>의 오른쪽 아래 그림). 이는 소비자의 잘못으로 발생한 서비스 실패에 대해 조직이 소비자만을 두둔할 경우 종업원은 조직에 대해 부정적인 태도를 갖게 된다는 것을 의미하며, 이는 Bitner et al. (1994)의 연구결과와 일치한다.

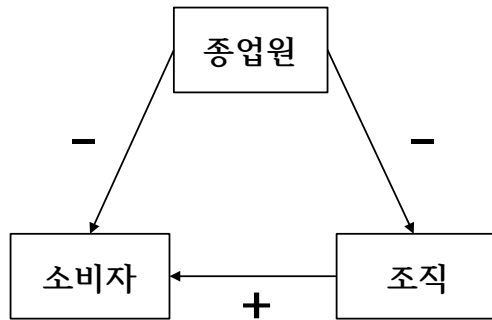
<그림 4> 서비스 실패 이전 종업원 태도가 조직에 우호적인 경우



2) 서비스 실패 이전, 조직에 대한 종업원 태도가 비우호적인 경우

종업원의 조직에 대한 사전 태도가 비우호적인 경우, 종업원과 조직은 (-)의 관계를 가지며 소비자가 종업원과의 관계에서 서비스 실패를 경험하게 되면 소비자와 종업원 간의 관계는 (-)가 되고, ACE모델의 두 번째 기본가정(P2)에 따라 조직은 항상 소비자에게 (+)의 태도를 취하게 되므로 결국 세 가지 관계의 곱이 (+)가 되어 종업원의 태도는 항상 균형상태가 된다. 이는 종업원이 부정적인 태도를 가진 조직이 서비스 실패 후 소비자만을 두둔하는 것을 보게 되면 더욱 조직에 대해 실망하고 좋지 않은 태도를 가질 수 있음을 말해준다.

<그림 5> 서비스 실패 이전 종업원 태도가 조직에 비우호적인 경우



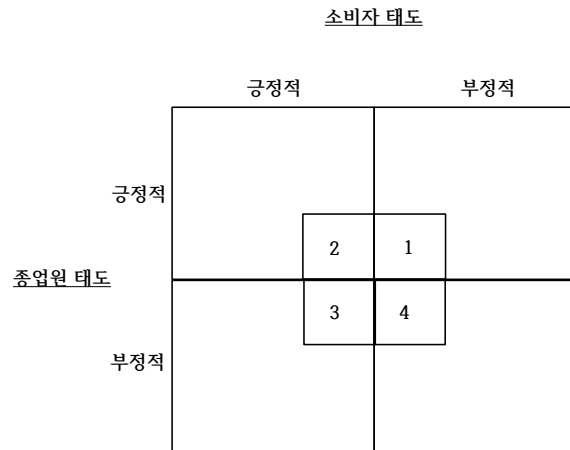
<종업원 태도 균형>

#### 4. 소비자과 종업원 태도의 통합적 관리

지금까지 소비자와 종업원이 조직에 대한 우호적인 또는 비우호적인 사전태도를 가진 경우, 소비자와 종업원 각각이 태도의 균형을 찾아가는 과정을 살펴 보았다. 이상 논의된 태도의 균형상태를 2x2 매트릭스로 정리하면 <그림 6>과 같다. 이제 각 사분면에 해당되는 그림들을 통합하여 다시 그림을 그린 후 각 상황 별 조직의 전략적 대응방안을 제안하도록 한다.

예를 들어, 1 사분면의 경우 소비자의 조직에 대한 사전태도가 비우호적인 경우 균형을 찾아가는 과정을 설명하는 <그림 3>의 오른쪽 아래 균형상태의 그림(오른쪽 윗 그림은 비현실적인 모델로 제외)과 종업원의 사전태도가 우호적인 경우 균형을 찾아가는 과정을 설명하는 <그림 4>의 오른쪽 아래 균형상태의 모델을 통합하였다. 동일한 모델을 제외하면 <그림 7>의 1개 모델과 <그림 8>의 2개 모델들, 총 3개의 모델들로 소비자와 종업원 태도의 통합적 관리를 설명할 수 있는 것으로 나타났다. 여기서 주목할 점은 종업원의 사전 태도와 상관없이 소비자 사전 태도에 따라 통합모델의 균형관계가 결정된다는 사실이다.

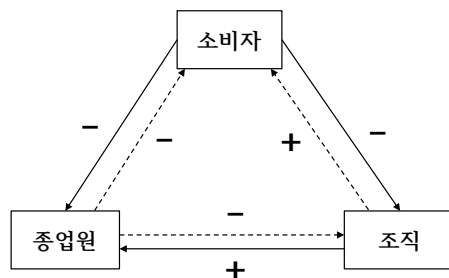
<그림 6> 조직에 대한 소비자, 종업원 태도의 통합



**1) 소비자 태도 부정적, 종업원 태도 긍정적 또는 부정적 (1사분면 & 4사분면)**

소비자의 조직에 대한 사전태도가 비 우호적인 경우에는 종업원의 태도가 긍정적인지 부정적인지에 상관없이 <그림 7>과 같이 단일 모델로 표현된다. 이때 조직→소비자, 조직→종업원의 관계들이 모두 (+)로 나타나 조직이 소비자와 종업원에게 긍정적인 대응을 하고 있음에도 불구하고 조직에 대한 종업원과 소비자의 태도는 부정적으로 나타나고 있음을 보여준다. 이러한 경우 종업원과 소비자가 둘 다 조직에 대해 부정적 태도를 가짐으로써 조직의 성과를 악화시킬 가능성이 매우 높다. 소비자는 결국 다른 서비스 제공조직으로 전환할 가능성이 높고 종업원은 타 조직으로 이직할 가능성이 높다. 따라서 서비스 실패 가능성이 높은 서비스 분야의 조직은 평소에 소비자에 대한 이미지와 평판 관리를 잘하는 것이 중요함을 알 수 있다.

<그림 7> 서비스 실패이전 조직에 대한 소비자 태도가 부정적인 경우



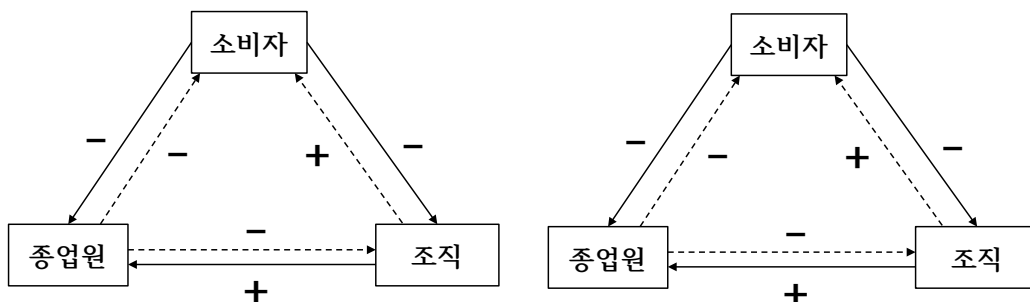
**2) 소비자 태도 긍정적, 종업원 태도 긍정적 또는 부정적 (2사분면 & 3사분면)**

소비자의 조직에 대한 사전태도가 긍정적인 경우에는 종업원의 태도에 관계없이 <그림 8>과 같이 두 가지 경우의 균형에 도달하게 된다. 첫 번째 균형의 경우(왼쪽 그림), 종업원→조직은 (-)의 관계, 소비자→조직은 (+)의 관계를 갖는 것으로 나타났으며, 조직→소비자

는 (+)의 관계를, 조직→종업원은 (-)의 관계를 갖는 것으로 확인된다. 즉, 조직은 서비스 실패가 발생할 경우 종업원을 질책하고 문제처리 결과를 소비자에게 알리는 것이 중요함을 의미한다. 이 경우, 종업원은 조직에 비 우호적인 태도(-)를 가지게 되지만 조직이 소비자 만족을 위해 어쩔 수 없이 평판과 이미지 관리를 위해 노력하고 있음을 이해한다면 (-) 태도의 강도는 상대적으로 약하게 나타날 수 있다.

다음으로 두 번째 균형의 경우(오른쪽 그림), 종업원과 소비자의 조직에 대한 태도가 모두 부정적으로 나타났다. 이는 소비자가 서비스 실패에 대한 책임이 있다고 생각하는 종업원을 감싸고 두둔할 경우(+) 발생하게 된다. 두 가진 균형상태 중 첫 번째의 경우, 종업원은 부정적인 태도를 취하지만 소비자는 긍정적인 태도를 취함으로써 둘 다 부정적인 태도를 취하는 두 번째 경우보다 긍정적인 결과라 할 수 있다. 따라서 소비자 태도가 긍정적인 경우 조직은 서비스 실패가 발생하면 종업원을 두둔하기 보다는 종업원을 질책하고 이를 소비자에게 전달하는 전략을 활용하는 것이 더 효과적이라 할 수 있다.

<그림 8> 서비스 실패이전 소비자 태도가 긍정적인 경우



#### IV. 연구결과 요약 및 한계

서비스 실패 발생이전에 소비자와 종업원이 조직에 대해 가지고 있는 사전 태도를 우호적인 경우와 비우호적인 경우로 나눌 경우, 총 4개의 조건에 따라 통합모델의 균형관계가 결정될 것으로 예상하였다. 하지만 Heider(1946)의 균형이론을 적용하여 소비자, 종업원, 조직 간 관계에 대한 균형상태를 분석한 결과, 종업원의 사전태도와는 상관없이 소비자의 사전태도에 의해서만 통합모델의 균형관계가 영향을 받는 것으로 확인되었다. 구체적으로, 소비자의 사전태도가 비우호적인 경우 서비스 실패가 발생하게 되면 조직이 소비자와 종업원에게 우호적으로 반응하더라도 부정적인 피드백을 받을 가능성이 높다. 따라서 서비스 실패 가능성이 높은 조직일수록 평소에 소비자에게 긍정적 이미지를 심어주고 좋은 평판을

유지할 수 있도록 최선을 노력을 기울일 필요가 있음을 알 수 있다. 반면, 통합모델은 조직에 대한 소비자의 사전태도가 우호적인 경우에는 소비자가 서비스 실패를 종업원의 잘못으로 생각할 경우 조직은 종업원을 감싸고 두둔하기 보다는 이를 질책하고 제기된 문제가 충분히 해결 되었음을 소비자가 알 수 있도록 커뮤니케이션 하는 것이 중요함을 말해준다.

본 연구는 조직, 종업원, 소비자의 관계를 통합적으로 고려한 ACE모델을 제시함으로써 서비스 실패에 대한 조직의 효과적인 대응방향을 제시하였다는데 의의가 있다. 이는 서비스 실패를 소비자 관점에서만 또는 종업원 관점에서만 연구한 기존 연구의 한계를 극복하고 있음을 말해준다. 하지만 균형이론이 가지고 있는 근본적인 문제점인 태도의 강도를 고려하지 않았다는 것은 ACE모델의 타고난 문제라 할 수 있다. 태도의 방향을 단순히 긍정과 부정으로 구분함으로써, 사전에 형성된 태도의 강도에 따라 기존 태도가 변하지 않을 수 있음을 간과하고 있다. 또한 태도 변화의 방향을 고려함에 있어 소비자와 종업원간 사전 친밀감의 효과를 모델에 반영하지 못한 한계도 있다(김선희, 박종희, 김도일, 2016; 박소진, 2007). 본 연구에서는 서비스 실패가 발생하면 소비자와 종업원이 서로 외부귀인을 함으로써 부정적인 관계가 형성된다고 가정하고 모델을 개발하였으나, 실제로 소비자와 조직의 관계보다 소비자와 종업원의 관계가 훨씬 더 친밀할 경우 그 방향이 본 연구에서 예상한 것과 같지 않을지도 모른다. 따라서 향후 연구에서는 조직, 소비자, 종업원의 사전태도에 대한 좀 더 깊이 있는 고려가 필요하다. 마지막으로, 본 연구에서 종업원을 고객 접점직원과 관리직으로 구분하지 않은 점 (Bartunek 1981)과 정량데이터를 통한 모델의 타당성을 평가하지 않은 점, 서비스 실패와 감동의 순서효과를 고려하지 않은 점 (김주영, 이주용, 박재현, 조민욱, 2016) 등은 향후 연구에서 보완될 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김선희, 박종희, 김도일 (2016), “서비스실패 상황에서 복구수행이 복구만족을 통하여 전환 행동과 부정적 구전에 미치는 영향: 정의 직접효과 및 조절효과,” 마케팅관리연구, 21(3), 23-51
- 김주영, 이주용, 박재현, 조민욱 (2016), “서비스실패와 감동의 순서효과,” 소비자학 연구, 27(3), 125-146
- 라선아 (2012), “실패복구에 대한 고객반응, 믿으니깐 남고 미우니깐 떠난다!: Double Deviation vs. Recovery Paradox 현상에 대한 비교분석, 소비자학연구, 23(4), 221-259

- 박소진 (2007), “서비스 실패와 복구 후의 소비자 반응에 관한 연구: 서비스 제공자의 복구 노력과 고객 종업원의 친밀감의 역할을 중심으로,” *한국마케팅저널*, 9(3), 75-115
- 원유석 (2005), “서비스 실패의 안정성, 통제성이 서비스 회복 패러독스에 미치는 영향에 관한 연구: 귀인이론을 중심으로,” *서비스경영학회지*, 6(1), 27-55
- 홍성태, 이문규 (2005). 소비자 행동의 이해, 법문사
- Bae, Gumkwang (2014), “Developing service recovery strategies according to types of service failure and customers’ expenditure level,” *호텔관광연구*, 16(3), 352-369
- Bartunek, J. M. (1981), “Why did you do that? Attribution theory in organizations,” *Business Horizon*, 24(5), 66-71
- Bitner, M. J., Booms, B. H., and Tetreault, M. S. (1980), “The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents,” *Journal of Marketing*, 54, 71-84
- Goodwin, C. and Ross, I. (1992), “Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions?” *Journal of Business Research*, 25, 149-163
- Gray, E. R. and Balmer, J. M. (1998), “Managing corporate image and corporate reputation,” *Long Range Planning*, 31(5), 695-702
- Gronhaug, K. and Falkenberg, J. S. (1994), “Success attributions within and across organizations,” *Journal of European Industrial Training*, 18(11), 22-29
- Heider, F. (1946), “Attitude and Cognitive organization,” *Journal of Psychology*, 136-141
- Hess, R. L, Ganesan, S. and Klein, N. M (2007), “Interactional service failures in a pseudorelationship: the role of organizational attributions,” *Journal of Retailing*, 83, 79-95
- Maxham, J. G. (2001), “Service recovery’s influence on consumer satisfaction, positive word of mouth, and purchase intentions,” *Journal of Business Research*, 54, 11-24

## **Strategic Service-Failure Management Integrating Employee and Consumer Attitude**



### Abstract

Extant research on service failure has considered either consumer's attitude or employee's attitude. It resulted in a lack of comprehensive understanding of service-failure management. Accordingly, this research suggests a strategic model for service-failure management integrating an employee and a consumer's response to service failure. The model (named as ACE model) was developed based on the balance theory as a cognitive consistency theory. The ACE model shows that an organization can hardly overcome a service failure despite substantial efforts to comfort both a consumer and an employee, if a consumer has unfavorable initial attitude to an organization. This indicates that an organization should focus on impression management, especially when it has a high possibility of involving in service failure. It also shows that an organization should punish an employee involved in service failure and let a consumer know the fact, if a consumer has a favorable initial attitude to an organization and attributes the service failure to an employee's fault.

Key Words: Service Failure, Employee Attitude, Consumer Attitude, Balance Theory

---

<sup>2</sup> Associate Professor, School of Business, Sejong University, jihern@sejong.ac.kr