



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

복합운송주선인의 서비스 실패요인들이
서비스 회복노력 선택에
미치는 영향 분석

2017年 2月

부경대학교 대학원

국제통상물류학과

김 낙 현

경영학석사 학위논문

복합운송주선인의 서비스 실패요인들이
서비스 회복노력 선택에
미치는 영향 분석

지도교수 하 명 신

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함.

2017年 2月

부경대학교 대학원

국제통상물류학과

김 낙 현

김낙현의 경영학석사 학위청구논문을 인준함.

2017年 2月

위 원 장 경영학 박사 조 찬 혁 (인)

위 원 경제학 박사 이 병 근 (인)

위 원 경영학 박사 하 명 신 (인)

< 목 차 >

제 I 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 내용 및 방법	4
제 II 장 이론적 배경	6
제 1 절 복합운송주선인	6
가. 복합운송주선인의 정의	6
나. 복합운송 주선인의 종류	7
다. 복합운송주선인의 기능	8
라. 복합운송주선인의 책임	10
제 2 절 서비스 실패	11
가. 서비스 실패의 개념과 정의	11
나. 서비스 실패의 원인 및 형태	14
제 3 절 서비스 회복	19
가. 서비스 회복의 개념과 구성 및 정의	19
나. 서비스 회복 노력	26
제 III 장 연구설계	28
제 1 절 연구모형	28
제 2 절 연구 가설 설정	29
가. 서비스 실패요인과 회복노력	29
제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정도구의 개발	32
가. 서비스 실패의 측정변수	32
나. 서비스 회복 노력 측정변수	36

제 IV 장 실증 분석	38
제 1 절 조사대상의 선정 및 분석 방법	38
가. 조사대상의 선정 및 자료수집 방법	38
나. 분석방법	39
제 2 절 표본의 일반적 특성	40
가. 화주의 일반적 특성	40
제 3 절 신뢰성 및 타당성 분석	43
제 4 절 가설의 검정	46
가. 가설 H1 검정	46
나. 가설 H2 검정	47
다. 가설검정 결과	49
제 V 장 결론	50
제 1 절 연구결과의 요약	50
가. 서비스 실패요인이 서비스 회복노력에 미치는 영향	51
제 2 절 연구의 시사점	53
가. 학문적 시사점	53
나. 실무적 시사점	54
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향	57
 < 참고문헌 >	59
< 부 록 >	67

< 표 차례 >

< 표 2-1 > 서비스 실패의 정의	13
< 표 2-2 > 서비스 실패 요인 - 국외 연구	18
< 표 2-3 > 서비스 실패 요인 - 국내 연구	19
< 표 2-4 > 서비스 회복 구성	22
< 표 2-5 > 서비스 회복 정의	25
< 표 2-6 > 서비스 회복 노력	27
< 표 3-1 > 서비스 품질의 결정요인	33
< 표 3-2 > 서비스 실패요인 측정변수	35
< 표 3-3 > 서비스 회복노력요인 측정변수	37
< 표 4-1 > 화주의 업종	40
< 표 4-2 > 화주의 종업원 수	41
< 표 4-3 > 화주의 매출액	42
< 표 4-4 > 화주의 직위	42
< 표 4-5 > 화주 응답자의 근무연수	43
< 표 4-6 > 신뢰성 및 타당성 검정	45
< 표 4-7 > 연구모형 가설 H1 검정	46
< 표 4-8 > 연구모형 가설 H2 검정	48
< 표 4-9 > 가설검정 결과	49

< 그림 차례 >

< 그림 1-1 > 복합운송인으로서의 포워더 기능	10
< 그림 3-1 > 연구모형	28



The Impact of Freight Forwarder Service Failure Factors
on Service Recovery Effort Choices

Nak Hyun Kim

Department of International Commerce and Logistics,
The Graduate School, Pukyong National University

Abstract

This study is to investigate the strategy on forming a long term relationship between logistics service provider and demander including maintaining strategy of it. For these purposes, the impact of logistics companies service failure factors on service recovery are analysed. This study examined effectiveness of service recovery in a setting of freight forwarder. Based on prior research on service recovery strategies as well as fairness theory, two aspects of recovery strategies were determined as major recovery strategies(psychological and tangible aspect) in a pilot study.

A sample of 175 respondents participated in this study. After being briefed about the purpose of the study, the respondents were asked to fill out the survey questionnaire on the effectiveness of the recovery strategies.

Reliability for measuring procedure yields the same result on repeated trials and validity for identifying the accuracy of the accrual measuring instrument are also used. Suggested hypothesis are verified through

multiple regression method and the testing results are shown as follows; First, human, regulation and essential factor have a positive effect to the service recovery of psychological aspect against the service failure of logistics service providing company.

Second, human, essential and environmental factor have a positive effect to the service recovery of tangible aspect against the service failure of logistics service providing company.



제 I 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

오늘날 기업 활동의 세계화(globalization)에 따라 기업들은 시장 환경 하에서 고객의 제품 및 서비스에 대한 요구는 점점 더 다양해지고 기대수준 또한 높아지고 있다. 더욱이 기업들은 IT 기술의 발전 및 정보화에 힘입어 국제간의 시간과 거리라는 제약은 점점 약해지고 있다. 이러한 기업들의 세계화 추세로 인하여 기업들은 국가와 대륙을 초월한 세계무대에서 치열한 경쟁을 벌이고 있으며, 개별 기업은 자신의 역량만으로 시장의 요구사항을 충족시키기에는 더욱 어려워지고 있다. 이로 인해 기업들은 더 이상 독자적으로 경쟁에서 살아남기가 힘든 환경이며 공급사슬 간의 협업을 통한 생존의 필요성은 점차 더해가고 있는 실정에 있다(Lambert et. al., 2000).

기업들이 공급사슬관리를 더욱 요구하게 된 데에는 서비스에 대한 수요자의 변화가 큰 역할을 하고 있다. 종래의 표준화, 규격화된 제품을 대량생산하여 고객에게 판매하던 방식에서 벗어나서 수요자의 다양한 요구에 맞추어 공급해야 하는 고객 맞춤 생산(mass Customization)이 보편화되고 있다. 이러한 경향에 따라서 유통 대상품목의 종류가 많아지고 재고와 물류관리가 복잡해지며, 수요예측·리드타임·생산계획·정보관리가 점점 복잡해지고 있다. 고객수요에 대해 효과적으로 대응하기 위해 Beaverton, Dell, HP등의 선진기업들은 표준화된 부품이나 모듈 단위의 반제품 생산은 대량의 예측 생산방식(make-to-stock) 및 수요자의 근처 거점까지 대규모 수송을 통해 재고배치를 한 후, 거점에서 고객의 주문사항에 대한 항목을 추

가하고 최종조립공정을 실시하여(assembly-to-order) 대량 고객화를 실현한 후 빠른 배송으로 대응하고 있다(Larry et. al., 2003).

이러한 물류 합리화를 통한 가격경쟁력을 높일 필요성이 점차 높아지고 있으며, 고객 서비스에 대한 기대수준 또한 높아지고 있다. 이에 대응하여 효율적인 물류지원을 통해 높은 수준의 고객서비스를 제공할 수 있는 능력이 경쟁의 핵심적인 무기가 되고 있다.

이러한 국제 물류의 중요성과 환경 변화로 인하여 2016년 물류시장에 대한 전문가 전망 조사¹⁾에 따르면 국내 물류시장의 경기는 2015년과 비슷하거나 다소 나아질 것으로 예상되고, 유가안정과 세계경기 회복 기대감과 같은 긍정적인 요인도 있으나 원자재를 포함한 세계 수출입 물동량 감소가 지속되며 물류경기가 쉽게 회복되지는 않을 것 이라고 전망하고 있다.

이와 같은 전망은 국제 물류환경의 변화에 따른 국내물류산업의 변화를 요구하고 있으며, 그중에서도 복합운송주선인들은 생존을 위해서 모든 화주들의 다양한 요구사항에 부응하기가 점점 더 어려워지고 있는 상황이다. 또한 여타의 서비스 산업에 비해 인적요소에 따른 서비스 품질의 수준이 복합운송주선인을 선택하는 중요한 요인이 된다. 아무리 고객 지향적이고 높은 물류서비스 품질을 제공하기 위해 노력을 할지라도 물류서비스 제공과정에서 인도지연, 화물의 파손 및 멸실, 포장불량, 수리불량, 응대미숙, 요금의 불공정성 등과 같은 실수는 언제, 어디서나 존재하며 복합운송주선인도 이러한 서비스 실패를 피할 수는 없다(Smith et. al., 1999). 또한 복합운송주선인은 서비스과정에서 고객들은 복합운송주선인들과 상호작용을 하면서 고객에게 전달되는 결과물뿐만 아니라 과정 그자체도 물류서비스의 중요한 요소로 작용하기 때문에 복합운송주선인들에 대한 고객들의 평가 특히 서비스 실패에 대해서도 여러 요인으로 나

1) 대한상의보고서(2015), '2015년 물류시장 평가와 2016년 전망조사'

타나게 된다.

서비스 실패 시 복합운송주선인이 어떠한 정도의 서비스 회복 노력을 어떻게 하였는가에 따라 복합운송주선인과 고객의 관계를 긍정적인 관계에서 부정적인 관계로 바뀌게 되거나, 부정적 관계에서 긍정적 관계로 변화 혹은 지속적인 거래 및 신규 고객 창출을 기대할 수 있는 것이다. 따라서 서비스 실패의 요인을 파악하고 이에 따른 전략적 회복노력을 통해 고객과의 관계를 개선하는 것은 복합운송주선인에게 매우 중요한 사안이다.

서비스 회복노력은 경쟁적인 시장 상황에서 서비스 회복 과정 중에 이탈하는 고객들에 대한 비용을 계산하고, 불만이 있으나 불평하지 않는 고객이 불평할 수 있도록 해주고, 서비스 회복에 대한 요구를 예측, 신속하게 대처하며, 직원들을 훈련시키고 그만한 권한을 부여하고, 고객들에게 그에 대한 개선사항을 고려할 수 있게 해줌으로서 복합운송주선인의 신뢰성을 회복하는 매우 중요한 활동이라 할 수 있다. 이를 통해 기존의 고객과의 거래지속성을 강화할 수 있을 뿐만 아니라 더 많은 신규고객을 창출 할 수 있으며 복합운송주선인의 서비스 실패에 따른 서비스 회복을 위해서 고객의 부정적인 반응을 효과적으로 처리해 줄 수 있도록 서비스 회복방법을 체계화 할 필요가 있다.

이에 따라 본 연구는 복합운송주선인과 화주의 관계에서 발생하는 다양한 서비스 실패 요인을 파악하고, 서비스 실패에 따른 화주의 서비스 회복노력에 미치는 영향을 규명하는데 그 목적을 두고 있다.

이를 위하여 아래와 같은 구체적인 연구목적을 설정하였다

첫째, 선행연구를 토대로 복합운송주선인의 서비스 활동에서 발생할 수 있는 서비스 실패요인 및 서비스 회복 노력에 대하여 이론적인 고찰을 하고자 한다.

둘째, 복합운송주선인의 서비스 실패요인이 서비스 회복노력에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 실증 분석을 한다.

셋째, 본 연구의 결과를 토대로 복합운송주선인이 서비스 실패요인에 대한 회복노력을 통해 실무적으로 경쟁우위를 창출하는데 기여하고자 한다.

본 연구를 통해 복합운송주선인의 서비스 실패와 회복에 관한 요인을 분석·검토함으로써 이론적, 실무적 시사점을 제시하여 복합운송주선인 뿐만 아니라 차후 물류서비스 공급자 전 부분에서 서비스 실패와 회복에 대한 연구의 토대를 제공하고자 한다. 그리고 도출된 결과를 바탕으로 복합운송주선인 및 물류서비스 공급자 전 부분에서 서비스 실패 시 관계회복을 위하여 올바른 의사결정을 할 수 있도록 기본적인 근거 자료를 제공 할 수 있을 것으로 기대한다.

제 2 절 연구의 내용 및 방법

본 연구는 앞에서 제시한 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구들을 바탕으로 연구모형을 제시하고 각각의 단계에 대한 가설을 제시할 것이며, 실증분석을 통하여 이론적 배경에서 고찰한 가설을 검증하고자 한다.

선행연구의 내용은 복합운송주선인, 서비스 실패, 회복노력에 대한 연구들을 중심으로 연구를 진행하였다

이와 같은 선행연구의 검토를 통한 연구모형과 가설검정을 위하여 설문지에 의한 조사방법으로 자료를 수집하였다. 본 연구에서는 수출을 위주로 하는 화주들을 대상으로 자료를 수집하였다.

수집한 자료의 분석은 SPSS 18.0을 활용하여 측정척도에 대한 신뢰도와 타당도 검정을 위한 탐색적 요인분석과 Cronbach's alpha를 사용하였고, 표본의 일반적인 특성에 대한 기술통계를 기본적으로 실시하며, 서비스 실패와 회복노력의 상호간에 미치는 영향을 파악하고자 다중 회귀분석(regression analysis)을 실시하고 분석결과를 도출하였다.

이러한 연구방법에 따라서 본 논문의 구성은 5개의 장으로 구성 되어 있다. 제 I 장 서론은 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법에 대하여 기술하였고, 제 II 장 이론적 배경에서는 복합운송주선인, 서비스 실패와 회복노력의 이론을 정리하였다. 제 III 장 연구 설계에서는 연구 모형의 설계와 연구가설을 도출하고 제 IV 장에서 실증분석을 통하여 조사대상자의 일반적 특성을 파악하고 조사도구의 타당성과 신뢰성을 검정한 후 다중 회귀분석을 통한 연구가설의 검정을 실시하였다. 제 V 장에서는 분석된 연구 결과를 요약한 후 연구 결과의 시사점, 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 서술하였다.



제 II 장 이론적 배경

제 1 절 복합운송주선인

가. 복합운송주선인의 정의

프레이트 포워더(Freight Forwarder)의 사전적 해석은 “운송을 위탁한 고객을 대리하여 화주의 화물을 통관, 입출고, 집하, 환전 또는 배달 등의 서비스를 제공하여 화주가 요구하는 목적지까지 안전하고 신속하게 운송하는 자”라고 정의하고 있다. 이는 ‘운송을 위탁한 고객의 대리인으로서 송화인의 화물을 인수하여 수화인에게 인도할 때까지의 집하, 입출고, 선적, 운송, 보험, 보관, 배달 등 일체의 업무를 주선해 줄 뿐만 아니라 복합운송체제하에서 스스로 운송계약의 주체가 되어 복합운송인으로서 복합운송증권을 발행하여 전 구간의 운송책임을 부담하는 자 혹은 법인’을 말한다(방희석, 2013).

독일은 상법 제 407조에서 운송주선인(spéditeur)이란, “자기명의로 타인(송화인)을 위하여 육상운송인 또는 해상 운송인에 의한 물건운송의 주선을 행하는 것을 영업으로 하는 자”라고 규정하고 있다.

미국은 복합운송주선인을 “공중운송인으로서 보수를 받고 화물의 운송 또는 주선을 업으로 하는 자로 정의”하고 있다.

영국의 경우 프레이트 포워드 협회(institute of freight forwarders ltd.: IFF)는 “화물주선업자는 일반적으로 이해되고 있는 주선업에 종사하고 있는 자를 가리킨다.”라고 정의하였고, 현실적으로는 “화물주선업자는 수출업자 또는 수화인을 대신하여 수입화물의 수송에 관련되는 업무에 종사하고, 이와 같은 서비스의 제공에 대한 일정 보수를 목적으로 하는 개인 또는 법인을 가리킨다”라고 정의하고 있다.

일본은 복합운송주선인을 “타인의 수요에 응하여 보수를 받고, 운송을 주선, 대리 또는 매개하고 실 운송인의 운송수단을 이용, 물품의 운송을 업으로 하는 자”로 정의하고 있다.

한편, 우리나라에서는 상법 제 114조에 “자기의 명의로 물건운송의 주선을 영업으로 하는 자”라고 정의하고 있다. 여기서 주선이란 말을 사전에서 새겨보면 ‘일이 잘 되도록 이리저리 힘을 써서 변통해 주는 일’로 풀이하고 있다. 특히 오늘날의 복합운송주선인은 컨테이너화에 따른 복합운송이 발달하면서 서로 다른 운송구간을 유기적으로 결합, 화주에게 문전에서 문전까지의 일관된 운송을 제공할 주체로서의 역할을 담당하고 있다.

나. 복합운송 주선인의 종류

복합운송 주선인으로는 ‘운송주선인형’이 있으며, ‘선박, 트럭, 항공기 등 운송수단을 자신이 직접 보유하지 않고 다만 계약운송인(contracting carrier)으로서 운송책임을 지는 형태’이다. 이러한 유형의 프레이트 포워드(Freight Forwarder)는 복합운송업자, 운송주선업자, 통관업자(custom broker), 컨테이너 임대업자 등이 있으며 대표적인 형태는 복합운송주선업자이다.

다. 복합운송주선인의 기능

복합운송주선인의 기능은 화주를 대리하여 적절한 운송수단을 선택하여 운송을 따르는 일체의 부대업무를 처리해 주는 전통적인 운송주선기능과 오늘날의 복합운송체제하에서 독자적인 영업 광고와 함께 스스로 컨테이너 등의 운송설비를 갖추고 집화, 분배, 적재업무를 행하는 운송의 주체로서 복합 운송기능을 지니고 있다.

(1) 전문적 조언자

화주의 요청에 따라 여러 운송수단 중 소요 비용과 시간, 신뢰성, 경제성을 고려하여 가장 적절한 운송로를 선택하고 그 운송수단 운송에 바탕에 두어 화물의 포장형태 및 목적국의 각종 운송규칙을 알려 주며 운송서류를 용이하게 작성하도록 하는 등 일체의 조언을 해준다.

(2) 항구로 반출

복합운송주선인의 가장 중요한 기능 중 하나는 항구에 정박하고 있는 선박에 적재할 수 있도록 물품을 항구까지 운송하는 것이다. 이때 물품을 효율적으로 적재할 수 있도록 지시서(Letter of Instruction)가 사용된다. 이 지시서는 해상운송주선업자가 화주에게 제시하여 명세서를 작성하게 한 뒤 돌려받게 되며, 이것에 의해 필요한 운송서류를 작성하게 된다.

(3) 운송계약의 체결 및 선복의 예약

복합운송주선인은 통상적으로 자기의 명의로 운송계약을 체결하지 않으나, 때로는 특정화주의 대리인으로서 운송계약을 체결하고 운송계약을 체결할 때 특정 선박의 선복을 예약한다. 이때 선박회사는 화주로부터 구두 예약을 접수하여 화물의 명세, 필요한 컨테이너 수, 운송조건 등을 기재한 선복예약서(booking note)를 사용하게 되며, 화주는 선복예약서의 조건대로 선적할 수 있는 것이다.

(4) 해운서류의 작성 및 적재업무

해상운송 주선업자는 물품이 항구에 도착했을 때 선박회사나 그의 대리점으로부터 선적허가서(shipping permit)나 선화증권(bill of lading), 부두수취증(dock receipt: D/R)을 수령하게 된다. 수출허가서(export license)가 요구되는 경우에는 이것도 준비해야 한다.

(5) 통관대행

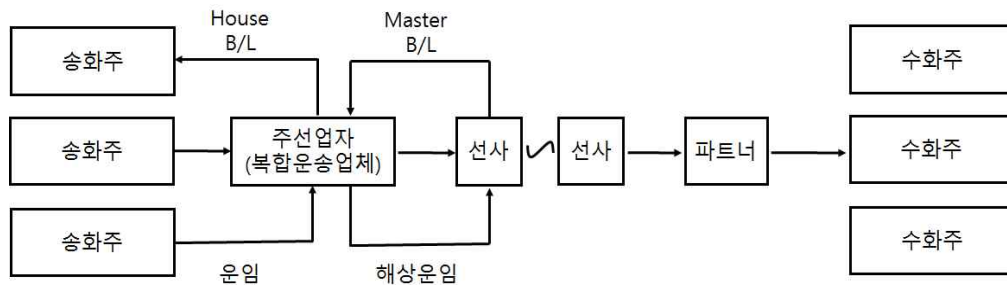
화주를 대신하여 수출입 화물의 통관절차를 밟는 것 또한 주요한 기능 중 하나이다. 특히 수입통관절차는 매우 복잡하기 때문에 전문지식뿐만 아니라 풍부한 경험이 있어야 한다. 이 점에서 주선인은 일반적으로 주요 항만 및 공항에 사무소를 두고, 늘 세관직원과 긴밀한 접촉을 갖고 활동하기 때문에 수출입업자의 훌륭한 통관대행업자로 평가되고 있다.

(6) 운임 및 기타 비용의 지불

복합운송주선인과 화주 간에 통상의 거래관계가 확립되어 있는 경우, 복합운송주선인은 고객을 대신하여 모든 비용을 대신하여 지불한다. 수출입업자는 통상 선사, 항공사, 기타 운송인 및 하역업자, 컨테이너, 보관시설 기타의 설비 등을 이용하는데, 이러한 것들이 복합운송주선인을 통해 이루어지게 되면 이 비용에 대한 수출입업자의 지불은 복합운송주선인에게 일괄적으로 지불됨으로써 수속절차가 간소화된다. 이와 관련하여 해외의 거래관계를 통하여 현금결제방식의 대금교환인도(COD : Cash On Delivery)²⁾의 편의를 제공하는 수도 있으며, 또한 복합운송주선인은 고객을 위하여 신용장이나 외화의 매매를 위한 은행의 수배를 하기도 한다.

2) 수입업자 소재국에 수출업자의 지사나 대리인이 있는 경우 수출업자가 물품을 지사 등에 송부하면 수입자가 물품의 품질 등을 검사한 후 물품과 현금을 상환하여 물품대금을 송금하는 방식의 거래이다

< 그림 1-1 > 복합운송인으로서의 포워더 기능



자료원 : 이충배·김종철·김성원, 「국제물류론」, 2009, p289

라. 복합운송주선인의 책임

프레이트 포워더(Freight Forwarder)는 송화인, 수화인, 운송인 사이에서 국제거래가 이루어 질 수 있도록 중간역할을 한다. 운송주선업자는 화주에게 B/L을 발행 했을 시 운송인으로서 책임을 담당해야 한다. 또한 실제운송인에게는 송화인으로서 운임을 지불해야 할 책임이 있다.

일반적으로는 프레이트 포워더(Freight Forwarder)의 B/L을 화주에게 발행하였다 하더라도 주운송인으로서 계약당사자라기보다는 대리인으로서 운송계약하는 것으로 이해되고 있다. 그 이유는 프레이트 포워더(Freight Forwarder)는 해상운송인 등 실제운송인과 운송계약을 독자적으로 체결하고 그것에 근거해서 프레이트 포워더(Freight Forwarder) B/L을 발행하기 때문이다(방희석, 2013)

제 2 절 서비스 실패

가. 서비스 실패의 개념과 정의

고객은 서비스 공급자와 서비스 지각에 영향을 미칠 수 있는 다른 고객
을 포함한 주변의 모든 요소와 상호작용하는 서비스 접점에서 서비스 품질
을 평가하게 된다(Walker, 1995; Sundaram & Webster, 2000; 윤성욱,
2002).

서비스 실패는 서비스를 공급함에 있어 서비스 품질이 고객이 요구하는
수준에 못 미치기 때문에 발생하며, 서비스가 가지고 있는 무형성, 비분리
성, 이질성 등의 특성으로 인해 서비스 실패가 일어나기도 한다(Berry &
Parasuraman, 1991; Palmer et. al., 2002). 그러므로 서비스 실패는 공급자
들이 노력을 하더라도 피할 수는 없으며, 수요자들은 그 과정에서 여러 가
지 좋지 않은 경험을 하게 된다(Kelly & Davis, 1994; Weun et. al., 2004).

서비스 실패에 대한 정의는 연구자마다 다르게 정의가 되어 있다.

Bell & Zemke(1987)은 “서비스의 성과가 고객이 기대한 정도 이하로 심
하게 떨어진 상태”라고 정의를 내리고 있으며, Grönroos, C.(1988)는 “책임
소재와는 상관없이 서비스 과정이나 결과에서 무엇인가 잘못되어 고객의
불만족을 야기하는 것”으로 정의하고 있다.

Heskett et. al.(1990)는 “서비스실패는 서비스과정이나 결과에서 서비스
를 경험한 고객이 좋지 못한 감정을 갖는 것”이라 하면서, ‘천재지변의 날
씨라든지 고객 기호상의 차이 등의 요인은 서비스 기업의 통제력 밖의 문
제이나, 이러한 피할 수 없는 서비스 실패가 발생할 때에도 고객은 언제나
실망을 하게 된다’고 하였다.

Zeithamel et. al.(1993)은 “서비스의 성과가 고객이 지각된 인내 영역(perceived zone of tolerance) 아래로 떨어진 상태”라고 정의하였다. 여기서 인내 영역(zone of tolerance)이란 ‘고객이 요구하는 정도의 서비스와 고객이 기대하는 적절한 서비스 사이의 영역’을 말한다. 따라서 서비스가 인내 영역 아래로 떨어지게 되면 고객은 예상한 서비스보다 부실한 서비스를 제공받는 것으로 인지하게 되고 이는 곧 서비스의 실패를 의미한다.

Weun(1997)은 “서비스실패란 일반적으로 서비스 접점에서 고객 불만을 야기하는 열악한 서비스 경험을 말하는 것으로, 서비스가 공급되는 동안 발생하는 여러 실수들, 고객에 대한 서비스의 약속위반 혹은 여러 형태의 서비스 오류 등을 포함한다”라고 하였다.

조영신(2007)은 “서비스 과정이나 결과에 대해 고객이 좋지 못한 감정을 갖는 것”으로 정의를 내렸으며, 박은경(2010)은 “서비스 제공 과정이나 결과에서 제공된 서비스가 고객의 기대에 미치지 못함으로써 고객이 겪는 불편함이나 불만족한 경험”이라고 정의를 내렸다. 또한 곽지훈(2015)은 “서비스 접점에서 고객의 불만족을 초래하는 바람직하지 못한 경험”이라고 정의하였다. 이는 고객이 서비스를 경험하면서 발생하는 사고나 문제를 말하기도 한다.

<표 2-1>에 선행연구에 언급된 서비스 실패에 대한 정의를 정리하였다

< 표 2 - 1 > 서비스 실패의 정의

연구자	주요 연구 내용
Bell & Zemke (1987)	서비스의 성과가 고객이 기대한 정도 이하로 심하게 떨어진 상태
Grönroos, C (1988)	책임소재와는 상관없이 서비스 과정이나 결과에서 무엇인가 잘못되어 고객의 불만을 야기하는 것
Hesket et. al. (1990)	소비자의 감성적인 차원에서 서비스 과정이나 결과에서 서비스를 경험한 고객이 좋지 못한 감정을 갖는 것
Zeithamel et. al. (1993)	서비스의 성과가 고객이 지각된 인내 영역(perceived zone of tolerance) 아래로 떨어진 상태
Weun (1997)	일반적으로 서비스 접점에서 고객 불만을 야기하는 열악한 서비스 경험
조영신 (2007)	서비스 과정이나 결과에 대해 고객이 좋지 못한 감정을 갖는 것
박은경 (2010)	서비스 제공 과정이나 결과에서 제공된 서비스가 고객의 기대에 미치지 못함으로써, 고객이 겪는 불편함이나 불만족한 경험
곽지훈 (2015)	서비스 접점에서 고객의 불만을 초래하는 바람직하지 못한 경험

자료원 : 조영신(2007), 이용재(2010)의 연구를 토대로 저자 재구성

이러한 서비스의 실패는 그로 인한 서비스 공급자와의 지속적인 거래관계의 유지, 즉 서비스 공급자의 지속적인 성장 발전과 수익성에 매우 지대한 영향을 미치기 때문에 그 중요성이 더더욱 크다고 할 수 있다. 서비스 실패는 서비스 공급자의 회복노력을 통해 여타 기업들보다 경쟁우위를 가져올 수 있는 매우 중요한 수단이므로 이러한 관점에서 본다면 앞서 정의한 바와 같이 서비스 전달과정 및 결과에서 고객이 부정적인 감정을 가지는 것이며, 책임소재와 관계없이 서비스 공급자가 이를 인지하여 회복해야 하는 문제로 인식되어야 한다.

나. 서비스 실패의 원인 및 형태

서비스 실패는 단순히 서비스의 결과로 인해 일어나는 것이 아니라 서비스를 공급하는 과정에서도 일어날 수 있다. 이러한 서비스 실패는 관련된 개개인의 성향 차이에 따라 달라 질수도 있기 때문에 동일한 교육과 훈련을 받은 동일한 공급자에게 서비스를 제공 받았다고 할지라도 그 평가는 고객 개개인별로 서로 다르기 때문에 고객의 지각이 서비스 실패의 정도를 결정하기도 한다(김기영, 2009).

일반적으로 서비스 접점에서 서비스 실패를 초래하는 요인에는 ‘서비스 전달 시스템 실패에 대한 직원 반응’, ‘고객의 필요 및 요청에 대한 직원 반응’, ‘자발적이며 요청받지 않는 직원 행동’, ‘서비스 제공자에게 협조하지 않는 문제 고객’ 등으로 분류 하고 있다(Bitner, 1990; Bitner et. al., 1994; Kelly et. al., 1993; Hoffman et. al., 1995; Chung & Hoffman, 1998; Lewis & Clacher, 2001; 윤성욱 & 황경미, 2004; 윤성욱 & 서미옥, 2005).

서비스 전달 시스템 실패에 대한 직원 반응과 관련된 서비스 실패 요인에는 ‘불가능한 서비스’, ‘지연 서비스’, ‘시설 관련문제’, ‘불명확한 정책’, ‘재고 부족’, ‘포장 실수’, ‘잘못된 정보’ 등 핵심 서비스의 실패에 해당된다. 고객의 필요 및 요청에 대한 직원 반응과 관련된 서비스 실패 요인에는 ‘고객의 특별 요구’, ‘기호와 관련된 실패’, ‘고객의 실수’ 등이 해당된다. 자발적이며 요청받지 않는 직원 행동과 관련된 서비스 실패 요인에는 ‘고객에게 관심을 갖는 직원행동’, ‘잘못 받은 주문’, ‘전달되지 않은 주문’, ‘계산 착오’ 등이 해당된다. 서비스 공급자에게 협조하지 않는 문제 고객과 관련된 서비스 실패 요인에는 ‘음주고객’, ‘장애고객’, ‘기업의 규칙을 준수하지 않는 고객’, ‘비협조적인 고객’ 등이 있다(김영화, 2004).

Keaveney(1995)은 서비스 실패 요인을 핵심 서비스 실패와 서비스 접점

실패로 나누었다. 핵심 서비스 실패는 서비스 자체에서 발생한 실수나 기술적인 문제들로 인한 사건들이며, 서비스 접점 실패는 고객과 종업원들 간의 개인적인 상호작용 속에서 일어나는 사건이라고 하고, 결과적 실패보다는 서비스 과정 중 종업원의 부주의함을 통한 서비스 실패 일 경우 만족도가 감소된다고 주장하였다.

Kelly et. al.(1995)는 중요사건조사법을 사용하여 레스토랑에서 발생하는 서비스 실패의 요인을 파악하여 그 원인 중 90%가 ‘서비스 전달체계상의 문제’, ‘고객의 필요와 요구에 대한 종업원의 부적절한 대응’, ‘고객의 요구와 무관한 불필요하고 부적절한 종업원의 행동’ 등 세 가지 문제에서 비롯된다고 하였다.

Wong & Sohal(2003)은 소매점의 서비스 실패를 기능적 실패와 기술적 실패로 구분하였으며, 기능적 실패는 ‘체크아웃’, ‘교환 서비스’, ‘직원의 태도’, ‘제품지식’, ‘영업시간’, ‘제품의 양과 질’, ‘다양성’, ‘점포의 안정성’, ‘대기 시스템’ 등이 해당된다고 하였다. 또한 Hoffman et. al.(2003)은 서비스 실패 요인을 기술문제, 위생문제, 디자인 문제로 분류하였다.

서비스 실패에 관한 여러 선행연구에서는 서비스 실패를 두 가지 요인으로 나누어 결과적 실패와 과정적 실패로 분류하고 있다(Bitner et. al., 1990; Hoffman et. al., 1995; Keavency, 1995; Mohr & Bitner, 1995).

서비스 실패는 서비스가 제공되는 과정이나 결과에서 소비자의 불만족을 야기하는 실수 또는 실패로, 서비스에 대한 소비자들의 특정 기준에 의해 평가된 결과이다. 즉, 서비스 실패는 단순히 결과로서 나타나는 것이 아니며 서비스를 공급하는 과정에서도 충분히 나타날 수 있으며, 서비스 수요자의 인지적 차원과 감성적 차원에서 전반적으로 서비스 실패를 이해하여야 한다는 것을 제시해 준다고 할 수 있다(김형순 & 김립인, 2004).

서비스 품질은 소비자들이 서비스로부터 무엇을 어떻게 제공받았는가의

차원으로 나눌 수 있는데 이에 따라 서비스 실패의 차원도 서비스 조직이 핵심적인 서비스를 제공하지 못하였거나 기본적인 욕구를 만족시키지 못했을 때의 결과 실패와 핵심서비스를 전달하는 과정에서 생기는 문제인 과정 실패로 구분할 수 있다. 여기서 결과적 실패란 서비스 공급자가 기본적인 서비스를 충족시키지 못하거나 핵심서비스를 수행하지 못한 것이며, 과정적 실패란 핵심서비스가 제공되는 방법에 있어서의 불완전함이나 결함과 관련된 것이다. 즉 결과적 실패는 무엇이 제공되었는가와 관련된 것이고, 과정적 실패란 무엇이 어떻게 제공되었는가와 관련된 것을 의미한다(김영화, 2004). 예를 들어 항공사의 서비스 경우, 결과적 실패는 고객의 항공화물 분실과 같은 핵심서비스의 실패를 말하며 과정적 서비스 실패는 공급자의 무례한 서비스가 고객에게 전달되는 과정에 있어 경험하는 불유쾌함이나 불편함을 의미한다(Berry & Parasuraman, 1991). 따라서 결과적 실패는 비 인적 서비스와 관련한 실패라 할 수 있는 반면 과정적 실패는 주로 인적 서비스와 관련되어 있다. 이를 기대-불일치 이론에 적용해 보면, 결과·과정적 실패와 관련해 고객의 기대수준이 허용 가능한 범위 이하로 떨어지면 고객은 서비스 실패를 인지하게 되는 것이다(Kelly & Davis, 1994). 따라서 고객이 예상한 서비스보다 못한 서비스를 제공받는 것이 바로 서비스 실패로 이어진다고 볼 수 있다. 또한 결과적 실패는 ‘실리적인 교환(utilitarian exchange)’을 포함하고 과정적 실패는 ‘상징적인 교환(symbolic exchange)’을 포함한다(Smith et. al., 1999). 복합적 실패는 결과적 실패와 과정적 실패가 함께 나타나는 경우이다(윤성욱 & 황경미, 2004).

서비스 실패 상황은 일상적 서비스 실패와 이례적 서비스 실패로 구분할 수 있다(김성호 & 문지혜, 2007; 조선배, 2009). 일상적 서비스 실패는 ‘서비스 실패가 서비스 제공자에 의하여 상습적, 반복적으로 자주 발생’하는

경우이며, 이례적 서비스 실패는 ‘서비스 실패가 서비스 제공자에 의하여 예외적, 이례적으로 어찌다 드물게 발생하는 경우’를 말한다. 일상적 서비스 실패나 이례적 서비스 실패는 모두 서비스 공급자가 통제하기 어렵지만 관리 방법에 따라 서비스 회복 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(김형길, 2010).

<표 2-2>와 <표2-3>에 선행 연구에서 언급된 서비스 실패 형태를 국외·국내로 정리하였다.



< 표 2-2 > 서비스 실패 요인 - 국외 연구

연구자	서비스 실패 요인 및 내용
Bitner et. al. (1990)	서비스 전달 시스템, 고객의 필요 / 요청, 자발적이며 요청받지 않는 직원 행동 서비스 제공자에게 협조하지 않는 문제고객
Kelly et. al. (1993)	종업원의 반응과 관련된 실패 정책 실패, 지연되거나 접근이 불가능한 서비스 실패
Hoffman et. al. (1995)	부주의하거나 쓸데없는 종업원의 반응 결과적 차원 - 초기의 서비스 제공 상황
Keaveney (1995)	과정적 실패 - 주변 서비스 실패 결과적 실패 - 핵심 서비스 실패 핵심서비스 실패 - 서비스 제공자의 업무 실수, 계산상의 오류 서비스 접점에서의 실패 - 서비스 제공자에 대한 무례함, 전문성 부족, 고객에 대한 무관심 서비스 실패 반응 - 부정적 반응 혹은 무반응 윤리적 문제 - 소비자 기만, 안전상의 문제, 이해관계 대립 부득이한 전환 - 서비스 제공자의 업무 중단 / 이진, 고객이동
Smith et. al. (1999)	결과적 / 과정적 실패
Wong & Sohal (2003)	기능적 / 기술적 실패
Hoffman et. al. (2003)	기술 / 위생 / 디자인 문제

자료원 : 조영신(2007), 이용재(2010)의 연구를 토대로 저자 재구성

< 표 2-3 > 서비스 실패 요인 - 국내 연구

연구자	서비스 실패 요인 및 내용
김영화 (2004)	서비스 전달 시스템, 고객의 필요/요청, 자발적이며 요청받지 않는 직원 행동, 문제고객
김형순 & 김립인 (2004)	소비자의 인지적, 감성적 차원 - 서비스가 제공되는 과정/결과에서 소비자의 불만족을 야기하는 실수/실패
윤성욱 & 황경미 (2004)	결과적 / 과정적 / 복합적 실패
김성호 & 문지혜 (2007) 조선패(2009) 김형길(2010)	일상적 / 이례적 서비스 실패

자료원 : 조영신(2007), 이용재(2010)의 연구를 토대로 저자 재구성

제 3 절 서비스 회복

가. 서비스 회복의 개념과 구성 및 정의

서비스 회복(service recovery)이란 용어는 ‘고객을 최우선에 두자’라는 영국항공의 캠페인에서 시작된 개념이다. 서비스 실패(service failure)에 대한 조치로서 서비스 실패 후 서비스 회복을 통하여 고객으로부터 기업의 신뢰성을 재구축하기 위한 기업의 노력으로 볼 수 있다(Hart et. al., 1990).

서비스 실패를 미연에 방지하기 위해서 서비스 공급자들은 사전에 많은 노력을 기울이지만 불가피한 상황에서 서비스 실패는 나타나게 된다. 이러한 경우 서비스 공급자들은 잘못된 서비스를 올바르게 잡기 위해 일련의 과정과 반응을 통해 서비스 회복을 시도하게 된다. 또한 서비스 실패가 발

생하였을 경우 서비스 공급자들은 신속하게 이를 인정하고 적극적으로 회복 노력을 해야만 한다. 그 이유는 서비스 실패는 고객 불만과 공급자의 이미지 손상으로 이어지게 되고, 궁극적으로는 기업의 수익성을 크게 악화시키는 결과를 초래할 수 있기 때문이다(Keaveney, 1995; Kelly et. al., 1993). 서비스 회복이 중요한 이유는 비용적인 측면도 있지만, 무엇보다도 불만고객이 서비스 회복 전략을 통해 불평에 대한 만족한 결과를 얻음으로써 불만이나 문제가 없었던 고객보다 더욱 충성도가 높아지는 서비스 패러독스³⁾ 효과 때문이다. Clark et. al.(1992)의 연구에 따르면 ‘서비스 실패 후 자신의 기대보다 약간 더 많은 것을 받은 고객의 91%가 그 기업의 고객으로 남을 의도가 있다’고 한다. 이와 같이 고객 유지 전략은 수익을 개선시키고 대부분의 고객들은 더욱 빈번하게 서비스를 이용하게 되면서 서비스 제공에 따르는 비용을 더욱 낮게 요구하는데 이는 그들이 무엇을 기대하는지를 알며 보다 적은 의문과 문제의식을 갖기 때문이다. 그리고 낮은 가격을 제시하는 조직과의 위험한 관계를 갖기보다는 오히려 가격 프리미엄을 지불하더라도 그들이 알고 신뢰하는 서비스 공급자를 선호할 것이며 사실상, 신규고객을 확보하는데 드는 비용이 기존의 고객을 유지하는데 소모되는 비용의 20%만으로도 기존의 고객을 유지 할 수 있다(범사균, 2013).

일반적으로 서비스 회복의 구성은 결과와 과정으로 이루어지며 학자들에 따라서 두 가지 영역으로 나눌 수 있다

Lehtinen & Lehtinen(1982)은 실제적인 영역과 상호적인 영역으로 서비스 회복을 분류하고 있고, Gronroos(1988)는 기술적인 영역과 기능적인 영역으로 Berry(1995)는 결과적인 영역과 과정적인 영역으로 분류하고 있다.

3) Johnstore et. al.(2014), 높은 비용을 투자하고 서비스를 제공하였으나 투자금액 대비 높은 성과를 산출하지 못하는 경우

이러한 용어들은 서비스 회복의 두 영역을 표현한 것으로 모두 서비스 회복의 과정에서 결과적인 영역은 ‘무엇을 제공 받았는가’ 하는 최종결과를 의미하는 것이고 과정적인 영역은 ‘어떻게 받았는가’의 방법을 의미하는 것이다.

따라서 서비스 회복은 단순히 서비스 문제에 대한 수정의 수준이 아니라 그 이상의 가치가 부여 되어야 하며 비록 서비스 실패의 해결(결과)이 서비스 회복을 통해 이루어졌다고 하더라도 이를 회복을 하는 과정(프로세스)에서 문제가 있었다면 진정한 고객만족을 이룰 수는 없을 것이다.

Schweikhart et. al.(1993)의 연구에 의하면 서비스 회복은 3단계로 구성되어 있다. 첫 단계는 회복 전 단계로 서비스 실패가 일어났을 때 시작되어 서비스 제공자가 실패를 인지할 때 끝나며 이 기간은 순간일수도 아니면 매우 길 수도 있으며 그 기간 동안 고객들은 서비스 회복에 대한 기대감을 형성하게 된다. 두 번째 단계는 회복 단계로서 서비스 공급자가 서비스 실패를 인지하는 시점에서 시작되어 고객에게 조치를 취함으로 끝나며 빠르고 적절한 조치를 취해주는데 초점이 맞추어져야 한다. 마지막 세 번째 단계는 고객이 회복을 받은 후의 단계로서 회복의 성공여부에 따라 필요하지 않을 수도 있다(Miller et. al., 2000).

서비스 회복은 보통 두 가지 유형으로 나누어 볼 수도 있는데, 그 중의 하나는 ‘사과(apologizing)’와 ‘공감(empathizing)’으로 이루어진 심리적 회복과 서비스 실패로 야기된 ‘금전적 손실’과 ‘불편함’에 대해 보상하는 물질적 회복을 들 수 있다.

이렇듯 서비스 회복은 ‘거래 중심적 관점’과 ‘관계 중심적 관점’의 차원에서 정리해 볼 수 있는데 거래 중심적 관점은 ‘서비스 회복의 목표를 고객 중심으로 고객만족을 위한 대안적인 방법’으로 간주 할 수 있고 관계중심적 관점은 ‘서비스 회복의 목표를 특정 서비스의 회복 뿐 아니라 서비스 전달 시스템의 개선에 초점을 두고서 장기적인 대고객관계 형성을 위한 서비스의 지속성과 신뢰성’을 의미한다(Brown, 1996).

<표 2-4> 서비스 회복에 대한 구성을 정리하였다.

< 표 2-4 > 서비스 회복 구성

연구자	내 용
Lehtinen & Lehtinen (1982)	실체적인 영역 / 상호적인 영역
Gronroos (1988)	기술적인 영역 / 기능적인 영역
Berry (1995)	결과적인 영역 / 과정적인 영역
Brown (1996)	거래 중심적 관점 / 관계 중심적 관점
Schweikhart et. al. (1993)	회복 전 단계 / 회복 단계 / 회복 후 단계
Miller et. al.(2000)	

자료원 : 저자 정리

선행 연구에서는 서비스 회복을 연구자마다 다양하게 정의를 내리고 있다. Gronroos(1988)는 서비스 회복을 “서비스 실패로 인해 발생한 이용자의 불만에 대응하기 위한 일련의 행동”이라고 정의하였으며, 서비스 공급자와 서비스를 공급하는 종업원들의 서비스 부족 부분을 보완·수정해나가며 경험을 통해 서비스 실패를 회복하기 위한 조치라고 하였다.

Hart et. al.(1990)은 “서비스 실패가 발생하였을 때 이를 수정하거나 회복하기 위한 행위”라고 하였으며 서비스 실패가 발생하면 이런 문제 상황에 대해 관리하는 기술이라고 하였다. 서비스 회복을 실천하지 않으면 고객을 잃게 되며 이는 곧 기업의 이익감소로 이어지게 된다. 그 이유는 신규 고객을 창출하기 위한 지불비용이 기존 고객을 지속적으로 관리하는 비용보다 매우 높게 지불되기 때문이다.

또한 Zeithaml et. al.(1993)은 “최초의 서비스 제공에 대한 고객의 지각이 이내 영역 이하로 떨어진 결과에 대하여 서비스 공급자가 취하는 행위”라고 정의를 내렸다.

Armistead et. al.(1994)은 “서비스 회복을 정상적인 서비스를 방해하는 문제가 발생할 경우, 고객이 적절한 수준의 서비스를 받을 수 있도록 요구되는 조치”라고 하였다.

Spreng et. al.(1995)은 “서비스 실패와 관련한 고객의 불만을 처리하기 위하여 기업이 행하는 다양한 활동”이라고 하였다.

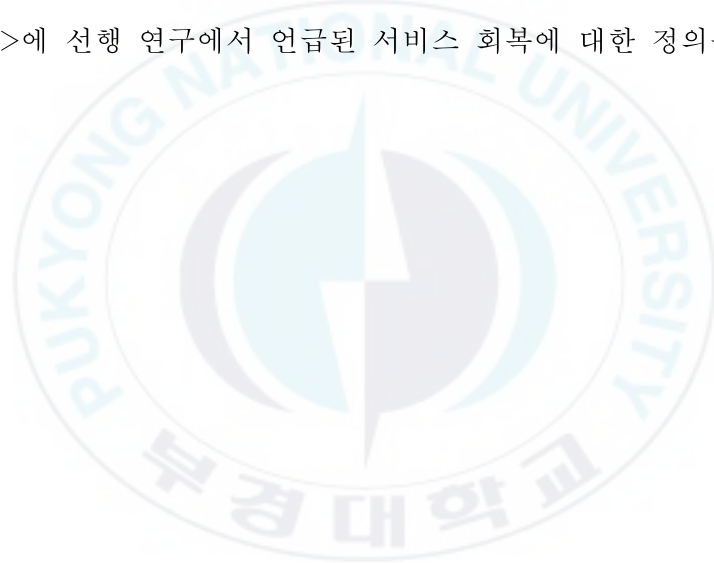
Johston & Hewa(1997)은 “서비스 공급자의 서비스 전달 실패로 약속한 서비스를 제공하지 못함으로써 발생하는 고객의 손해를 회복시키거나 완화시키는 서비스 공급자의 모든 행동”이라고 하였으며, Smith & Bolton (1998)은 “서비스 실패에 대응하기 위해 서비스 공급자가 취하는 활동”이라고 하였으며, Smith et. al.(1999)은 “불평처리보다 더 폭넓은 활동”이라고 하였다.

Miller et. al.(2000)은 “고객에게 발생한 문제를 해결하고 불만족한 고객이 서비스 공급자에게 가지는 부정적인 태도를 바로잡아 궁극적으로 이러한 고객을 유지하기 위한 모든 행동”이라고 하였으며, Weun et. al.(2004)은 “서비스 실패에 대한 기업의 자발성과는 관계없이 실패로 인한 고객의 불만족을 해결하고자 하는 기업의 활동”이라고 하였다.

Johnston(2007)은 “서비스 공급자가 서비스 실패에 대한 고객의 부정적 반응을 해결하기 행위”라고 하였다. 이는 고객이 지각한 서비스 실패에 대하여 서비스 제공자가 실패를 만회하고 만족한 상태로 복귀시키기 위하여 취할 수 있는 모든 행동을 의미한다고 할 수 있다.

일반적인 서비스 회복의 의미는 서비스 공급자가 어떤 형태든 서비스 실패가 발생하였을 때 고객이 요구하는 수준으로 복귀하는 행위를 말한다. 이런 복구 행위 및 회복노력을 통해 불만족한 고객을 다시 만족시키며 지속적인 서비스를 할 수 있는 것이다.

<표 2-5>에 선행 연구에서 언급된 서비스 회복에 대한 정의를 정리하였다.



< 표 2-5 > 서비스 회복 정의

연구자	내 용
Gronroos(1988)	서비스 실패로 인해 발생한 이용자의 불만에 대응하기 위한 일련의 행동이라고 정의
Hart et. al.(1990)	서비스 실패가 발생하였을 때 이를 수정하거나 회복하기 위한 행위
Zeithaml et. al. (1993)	최초의 서비스 제공에 대한 고객의 지각이 이내 영역 이하로 떨어진 결과에 대하여 서비스 공급자가 취하는 행위
Armistead et. al. (1994)	서비스 회복을 정상적인 서비스를 방해하는 문제가 발생할 경우, 고객이 적절한 수준의 서비스를 받을 수 있도록 요구되는 조치
Spreng et. al. (1995)	서비스 실패와 관련한 고객의 불만을 처리하기 위하여 기업이 행하는 다양한 활동
Johston & Hewa (1997)	서비스 공급자의 서비스 전달 실패로 약속한 서비스를 제공하지 못함으로써 발생하는 고객의 손해를 회복 또는 완화시키는 서비스 공급자의 모든 행동
Smith & Bolton (1998)	서비스 실패에 대응하기 위해 서비스 공급자가 취하는 활동
Smith et. al.(1999)	불평처리보다 더 폭넓은 활동
Miller et. al.(2000)	고객에게 발생한 문제를 해결하고 불만족한 고객이 서비스 공급자에게 가지는 부정적인 태도를 바로잡아 궁극적으로 이러한 고객을 유지하기 위한 모든 행동
Weun et. al., (2004)	서비스 실패에 대한 기업의 자발성과는 관계없이 실패로 인한 고객의 불만족을 해결하고자 하는 기업의 활동
Johnston(2007)	서비스 공급자가 서비스 실패에 대한 고객의 부정적인 반응을 해결하기 행위

자료원 : 이용재(2010), 임상현(2014)의 연구를 토대로 저자 재구성

나. 서비스 회복 노력

고객은 서비스 회복을 위해 제공된 결과물과 서비스 회복이 제공되는 과정에 의해 서비스 회복을 평가한다(Bloddgett et. al., 1997; McCollough et. al., 2000). 이는 고객들이 서비스 회복이 제공되는 과정과 주어진 결과물이 서로 공정한가를 비교하여 서비스를 평가한다는 것이다. 그러므로 서비스 회복에 대한 상당수의 연구가 서비스 공급자가 서비스 회복을 위한 결과물을 어떻게 제공하였으며, 이러한 결과물과 제공 과정이 고객에게 어떻게 인식되었는가에 초점을 맞추고 있다(윤성욱 & 황경미, 2004).

Bitner et. al.(1990)는 서비스 실패 속에서의 서비스 회복의 방법을 연구하였다. 연구자가 제시한 내용은 ‘서비스 실패 발생 시점에 따라 적합한 회복방법이 제시’되어야 한다고 주장하였다.

Schweikhart et. al.(1993)은 서비스 회복을 심리적 회복과 유형적 회복으로 구분하였다. 심리적 회복은 고객이 원하는 것에 관심을 보이며 실패 상황을 개선하려는 것으로 인정, 사고, 설명 등이 이에 해당되며, 유형적 회복은 실질적인 보상을 의미하며 정정, 대체, 보상 등이 해당된다(Bell & Ridge, 1992; Zemke, 1994).

Bowen & Johnston(1998)은 서비스 회복 전략을 반응, 정보, 행동, 보상의 4가지로 분류할 수 있다고 하였다.

Smith et. al.(1999)은 서비스 실패 상황에 따른 회복 수단에 대해 연구하였다. 금전적 보상, 회복속도, 사과, 회복 제기 주체를 제시하였는데 서비스 제공의 종류에 따라 결과가 다르게 나타났다. 신속한 서비스 회복과 보상은 서비스 실패상황에서 신속하게 처리하는 게 효과적인 것으로 나타났으며, 사과는 결과의 실패보다 과정의 실패에서 효과적인 것으로 나타났다. Smith et. al.(1999)은 서비스 공급자가 서비스 실패에 반응할 때 일어나는

여러 가지 활동들을 포함하는데, 서비스 회복노력과 사회교환 이론을 배경으로 한 서비스 회복의 두 가지 관점은 과정상의 프로세스 회복(process recovery)과 물리적인 회복(physical recovery)으로 서비스 회복 전략을 구성하였다.

<표 2-6>에는 선행 연구에서 언급된 서비스 회복노력을 정리하였다.

< 표 2-6 > 서비스 회복 노력

연구자	내 용
Bitner et. al. (1990)	인정(acknowledgement) 설명(Explanation) 사과(apology) 보상(compensation)
Bell & Ridge(1992) Zemke(1994)	인정(acknowledgement) 설명(Explanation) 사과(apology) 정정(correction) 대체(replacement) 보상(compensation)
Schweikhart et. al. (1993)	심리적 노력(psychological efforts) 유형적 노력(tangible efforts)
Bowen & Johnston (1998)	반응(reaction) 정보(information) 행동(behavior) 보상(compensation)

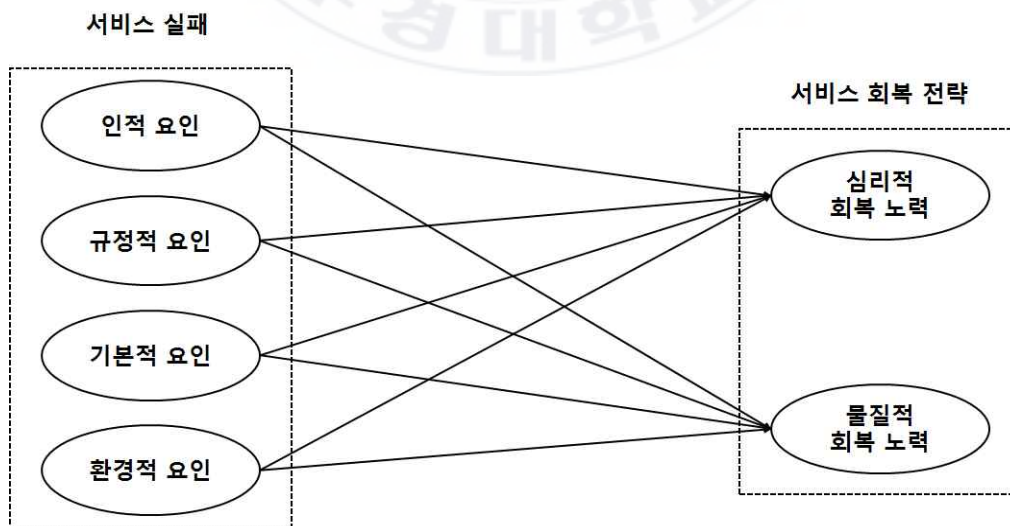
자료원 : 이용재(2010)의 연구를 토대로 저자 재구성

제 III 장 연구설계

제 1 절 연구모형

본 연구의 목적은 복합운송주선인이 화주들에게 물류서비스를 제공하는 과정이나 그 이후에 발생하는 주요 서비스 실패요인을 파악하고, 이러한 서비스 실패요인들이 서비스 회복노력에 미치는 영향에 대해서 알아보고자 하는 것이다. 이를 위해 선행연구를 통한 이론적 근거를 토대로 서비스 실패에 대하여 인적 요인, 규정적 요인, 기본적 요인, 환경적 요인을 독립변수로 설정하였으며 서비스 회복노력에 대하여 종속변수로 심리적 회복노력, 물질적 회복노력으로 정하였고, 다음과 같이 연구모형과 가설을 설정하였다.

< 그림 3 - 1 > 연구모형



제 2 절 연구 가설 설정

가. 서비스 실패요인과 회복노력

서비스 실패는 서비스 공급에 있어서 고객의 기대에 미치지 못하기 때문에 발생하게 된다(김영화, 2004). Bitner et. al.(1990)은 ‘일반적으로 서비스 접점에서 서비스 실패를 서비스 전달 시스템, 고객의 필요 및 요청, 자발적이며 요청 받지 않는 직원의 행동 반응으로 분류하였고, 서비스 실패의 원인을 기업이 통제할 수 있었다고 인식할수록 고객은 더욱 불만족하며 이러한 불만족은 고객의 행동의도에 부정적인 영향을 준다’고 하였다. 김영화(2004)는 ‘고객들은 서비스 실패 원인이 영구적이거나 서비스 공급자에게 책임이 있을 때 그리고 서비스 공급자가 통제가 가능했다고 판단되면 강한 불만을 갖게 되나, 서비스 실패의 원인이 일시적이거나 고객 자신과 관련되고 사전에 통제가 불가능했다고 판단되면 불만이 적어진다고 하였다. 또한 여러 서비스 마케팅 문헌에서는 서비스 접점 실패를 두 가지 유형으로 나눠 과정적 실패와 결과적 실패로 분류하고 있다(Bitner et. al., 1990; Keaveney, 1995).

Keaveney(1995)은 서비스 실패를 결과적 실패와 과정적 실패로 분류하고 있는데 ‘결과적 실패란 서비스 공급자가 기본적인 서비스를 충족시키지 못하거나 핵심서비스를 수행하지 못한 것이며, 과정적 실패란 핵심서비스가 제공되는 방법에 있어서의 불완전함이나 결함과 관련된 것’이라고 하였다. 즉 결과적 실패는 무엇이 제공되었는가와 관련된 것이고, 과정적 실패란 무엇이 어떻게 제공되었는가와 관련된 것을 의미한다(김영화, 2004). 그리고 결과적 실패보다는 서비스 과정 중 종업원의 부주의함을 통한 서비스 실패 일 경우 만족도가 감소된다고 주장하였다. 김형순 & 김립인(2004)은

‘서비스 실패는 단지 결과에서 일어나는 것이 아니고 서비스를 제공하는 과정에서 일어날 수 있으며 소비자의 인지적 차원과 감성적 차원에서 전반적으로 서비스 실패를 이해하여야 한다’고 하였다.

본 연구에서는 기존 선행연구를 바탕으로 서비스 실패요인에 대하여 인적 요인, 규정적 요인, 기본적 요인, 환경적 요인으로 정하였다. 인적 요인은 서비스 전달 시스템, 고객의 필요 및 요청, 자발적이며 요청 받지 않는 직원의 행동 반응 등의 종업원의 행동으로 정하였으며, 규정적 요인은 물류서비스를 공급하는 과정 중의 대기시간, 절차상의 상호간의 약속시간, 규정 및 절차진행에 대한 내용으로 정하였으며, 기본적 요인은 결과적 실패에 해당하는 서비스 공급자가 기본적인 서비스를 충족시키지 못하거나 핵심서비스를 수행하지 못한 것으로 정하였고, 환경적 요인은 물류서비스 공급자의 물리적 시설, 장비, 도구 등으로 정하였다.

Schweikhart et. al.(1993)은 서비스 회복을 심리적 회복과 유형적 회복으로 구분하였고, 심리적 회복은 ‘고객이 원하는 것에 관심을 보이며 서비스 실패 상황을 개선하고자 하는 노력을 고객에게 적극적으로 보여 주는 것’으로 인정, 사고, 설명 등이 이에 해당되며 유형적 회복은 ‘정정, 대체, 보상’ 등이 해당되고 고객의 손실에 대한 할인, 교환, 무료제공 등 실질적인 보상을 제공하는 것이라 하였다.(Bell & Ridge, 1992; Zemke, 1994).

김성호, 문지혜(2007)는 서비스 회복노력을 금전적, 행동적, 심리적 차원으로 분류하였고 ‘친밀감이 높은 고객에게는 심리적 차원의 보상을, 친밀감이 낮은 고객에게는 금전적 차원의 보상을 제공하는 것이 서비스 실패를 경험한 고객을 만족 상태로 되돌리고 충성스러운 고객으로 만들 수 있다’고 하였다.

본 연구에서는 기존 선행연구를 바탕으로 서비스 회복노력에 대하여 심리적 회복노력, 물질적 회복노력으로 정하였으며, 심리적 회복노력은 사과,

공감, 실수, 인정, 설명이 해당이 되고, 물질적 회복노력은 금전적, 행동적 노력과 할인, 교환 등 실질적인 보상을 제공하는 것으로 정하였다.

이러한 서비스 실패와 회복에 관련된 연구들은 서비스 산업 전체에 지대한 영향을 미치고 있으며 대부분 주요 연구 대상들은 대형마트, 외식업체, 항공사, 호텔 등등 유통, 관광 서비스 산업 위주로 연구되어 왔다. 하지만, 물류산업 분야에 있어서 물류서비스 실패와 회복노력에 대한 관련 연구가 미비한 실정이고 최근의 국제물류환경의 변화에 따른 현황 파악 및 연구가 이루어지지 않고 있는 실정이다. 이러한 이유로 기존의 여러 선행연구에서 나타난 서비스 실패와 회복노력이 물류서비스 분야에서도 적용이 되어 현재의 국제물류환경 내에서 이러한 물류서비스 실패요인들이 물류서비스 회복노력에 영향을 미친다는 전제로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**H1 : 복합운송주선인의 서비스 실패는 화주의 심리적 회복노력에
정의 영향을 미칠 것이다.**

H1-1 : 인적 요인은 심리적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 규정적 요인은 심리적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 기본적 요인은 심리적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다.

H1-4 : 환경적 요인은 심리적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다.

**H2 : 복합운송주선인의 서비스 실패는 화주의 물질적 회복노력에
정의 영향을 미칠 것이다.**

H2-1 : 인적 요인은 물질적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 규정적 요인은 물질적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2-3 : 기본적 요인은 물질적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2-4 : 환경적 요인은 물질적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정도구의 개발

사회과학에서 개념(concept)이란 특수한 현상들이 갖는 특징들을 일반화시켜 추상적으로 표현한 것을 말하며 측정하고자 하는 변수에 대한 개념적 정의는 측정에 앞서 연구자가 연구의 틀 속에서 의도하는 변수의 의미를 명확히 한다는데 가장 중요한 의미를 갖는다. 또한, 조작적 정의(operational definition)는 측정에 앞서 정의된 변수의 개념적 정의를 보다 구체적인 형태로 표현한 것으로 연구자는 조작적 정의를 통해 변수를 측정 가능(measurable)하고 조작가능(mainipulatable)한 형태로 변환해야 한다.

이를 토대로 서비스 실패요인과 서비스 회복노력에 대한 연구자의 연구 목적에 맞는 개념적 정의를 하였고, 개념적 정의를 통한 개념에 대해 조작적 정의로 구성된 측정도구를 개발하였다.

모든 측정 항목은 Likert 7점 척도로 개발되었으며, '1'은 '전혀 그렇지 않다', '4'은 '보통이다', '7'은 '매우 그렇다'로 응답하도록 하였으며, 선행연구를 통해 항목들을 구성하였으며, 또한 설문지 내용의 배열도 연구자 및 설문을 하는 사람들의 주관적인 의견이나 생각, 추측 등을 배제하기 위하여 설문 항목들을 본 연구의 목적 및 상황에 맞게 일부 수정 및 재구성 하였다.

가. 서비스 실패의 측정변수

복합운송주선인의 서비스 실패에 대한 측정 변수를 개발함에 있어서 서비스 실패는 '서비스 과정이나 결과에서 서비스를 경험한 고객이 좋지 못한 감정을 가지고, 서비스 성과가 고객이 지각된 인내영역(perceived zone of tolerance) 아래로 떨어진 상태'라고 정의하였다(Zeithamel et. al. 1993;

조영신, 2007).

Parasuraman et. al.(1985) 등은 Gronroos(1984)의 연구를 기초로 제품 구성요소에 대한 연구에서 서비스를 제공받고 있는 고객들을 상대로 하여 연구를 행한 결과 고객들이 제공받는 서비스의 형태가 제각기 다름에도 불구하고 서비스 품질을 인식할 때 사용하는 평가 기준이 있음을 밝히고 고객들이 이용하는 서비스 품질의 평가기준으로 흔히 ‘서비스 결정요인’이라 불리는 10가지 품질 특성을 제시하였다.

< 표 3-1 > 서비스 품질의 결정요인

결정요인	정의
유형성 (Tangibles)	물리적 시설, 장비, 도구, 서비스 요원의 용모 및 복장
신뢰성 (Reliability)	업무수행의 일치성, 확실성, 정확성, 적절한 시기에 적절한 서비스를 수행할 수 있는 능력
반응성 (Responsiveness)	서비스를 기꺼이 제공하고자 하는 종업원들의 자발적인 의지와 준비태세
능력 (Competence)	서비스 수행에 필요한 지식과 기술의 보유정도
신용성 (Credibility)	서비스 제공자의 진실성, 정직성, 신뢰감
안정성 (Security)	위험, 의심으로부터의 자유
전달성 (Communication)	서비스공급자가 고객의의 말에 귀를 기울이고 고객의 언어로 전달
고객의 이해 (Understanding the Customer)	고객의 요구를 이해하려고 노력하는 것, 고객의 특정 요구조건을 알아보고 개인사정을 배려하는 것
접근성 (Access)	고객이 서비스 공급자와 쉽게 접촉할 수 있게 하는 것
예의 (Courtesy)	일선근무자의 친절, 공손함, 예의바름, 상냥함

자료원 : 이제홍(2000) 인용

본 연구에서는 선행연구를 통하여 서비스 접점에서 고객 불만족을 야기하는 열악한 서비스 경험으로 서비스 제공의 불가, 서비스 지연, 핵심 서비스 실패, 부주의한 서비스 등 서비스를 제공하는 동안 발생하는 여러 실수들과 고객에 대한 서비스 약속 위반이나 여러 형태를 서비스 오류로 정의하였다. Bitner et.al.(1990), Zemke,(1994), Schweikhart et. al.(1993), 김영화(2004), 윤성욱 & 황경미(2007)의 연구를 토대로 독립변수 인적 요인은 서비스 접점에서 일어나는 복합운송인 또는 종업원의 태도 및 교육, 대응 자세 5문항, 규정적 요인은 서비스 공급 과정 중 대기시간, 약속시간, 규정 및 절차 5문항, 기본적 요인은 서비스라는 기본적으로 공급자 및 수요자가 생각하는 기본적인 과정 5문항, 환경적 요인은 물리적 시설, 장비, 도구, 공급자의 용모 및 복장 5문항을 본 연구의 목적에 맞게 재구성하였으며, 독립변수에 대한 설문문항은 서비스 실패를 뜻하는 'service failure'의 앞글자를 딴 'sf'로 설문 문항명을 정하였다.

< 표 3-2 > 서비스 실패요인 측정변수

변수	측정문항	선행연구
인적요인	sf1. 해당 업체는 상담 또는 서비스 제공과정에서 직원의 교체가 잦았다	Bitner et.al. (1990)
	sf2. 해당 업체의 직원들 태도가 불성실 하였다.	
	sf3. 해당 업체 직원들은 제공하는 서비스에 대한 충분한 기술과 지식을 가지고 있지 못하였다.	
	sf13. 해당 업체 직원들과의 의사소통이 원활하지 않았다.	
	sf14. 해당 업체 직원들의 답변이 불명확하였다.	
규정적 요인	sf4. 해당 업체는 예약의 변경이나 취소가 불편하였다.	Zemke(1994)
	sf5. 해당 업체가 제공하는 서비스는 예상 대기시간보다 오래 기다려서 제공되었다.	
	sf6. 해당 업체는 제공하는 서비스 약속시간을 준수하지 않았다.	Schweikhart et. al.(1993)
	sf15. 해당 업체는 문제해결 과정이 번거로웠다.	
	sf16. 해당 업체의 규정 및 절차가 복잡하고 번거로웠다.	김영화 (2004)
기본적 요인	sf7. 해당 업체에 요청한 서비스가 신속하게 제공되지 않았다.	윤성욱&황경미 (2007)
	sf8. 해당 업체의 서비스가 충분히 마음에 들지 않았다.	
	sf9. 해당 업체에서 제공되는 서비스가 다양하지 않았다.	
	sf17. 해당 업체에서 제공하는 서비스에 대한 정보가 충분히 제공되지 않았다.	
	sf18. 해당 업체의 서비스에는 결점(문제점)이 있다.	

환경적 요인	sf10. 해당 업체의 서비스 제공장소(입지)에 대한 접근성(교통 등)이 좋지 않았다.	
	sf11. 해당 업체는 서비스를 위한 각종 기기 및 설비가 잘 갖추어지지 않았다.	
	sf12. 해당 업체의 서비스 이용환경이 열악하였다.	
	sf19. 해당 업체의 서비스 제공장소는 청결하거나 쾌적하지 못하였다.	
	sf20. 해당 업체는 서비스와 관련된 정보제공을 위한 브로슈어와 같은 인쇄물 등이 잘 구비되어 있지 않았다.	

나. 서비스 회복 노력 측정변수

서비스 회복노력에 관련된 선행 연구들은 서비스 산업에 지대한 영향을 미치고 있지만, 물류관련 서비스 부문에 대해서는 일반적인 사례에 국한되어 왔다. 특히 기업들의 세계화 추세로 인하여 기업들은 국가와 대륙을 초월한 세계무대에서 치열한 경쟁을 벌이고 있으며, 물류 합리화를 통한 가격경쟁력 제고의 필요성이 증대되고 있고, 고객 서비스에 대한 요구수준이 높아지고 있다. 이에 대응하여 효율적인 물류지원을 통해 높은 수준의 고객 서비스를 제공할 수 있는 능력이 경쟁의 핵심적인 무기가 되고 있는 상황에서 물류서비스의 회복노력이 더욱 중요해지고 있다.

서비스 회복은 서비스 실패에 대응하여 기업이 취하는 행동으로써 고객들을 실패 전 상태로 되돌리는 일련의 과정이며 ‘서비스 공급에 대한 서비스 실패로 인해 발생한 이용자의 불만 및 고객의 지각이 이내 영역 이하로 떨어진 결과에 대응하기 위해 서비스 공급자가 취하는 일련의 행위’라고 정의하였고, 서비스 실패 시 사과, 공감, 실수 인정 등을 심리적인 보상절

차라고 정의하였으며, 할인쿠폰, 무료 서비스 등을 제공하는 것을 물질적인 보상절차라고 정의하였다. Bitner et. al.(1990), Bell & Ridge (1992), Zemke,(1994), Schweikhart et. al.(1993), 윤성욱 & 황경미(2007)의 연구를 토대로 심리적 회복노력은 사과, 공감, 실수, 인정 4문항, 물질적 회복노력은 할인, 교환 등의 실질적 보상과 행동적, 금전적 노력으로 4문항을 본 연구의 목적에 맞게 재구성하였고, 종속변수에 대한 설문문항은 서비스 실패를 뜻하는 ‘recovery strategy’의 앞 글자를 딴 ‘rs’로 설문 문항명을 정하였다.

< 표 3-3 > 서비스 회복노력요인 측정변수

변수	측정문항	선행연구
심리적 회복노력	rs1. 나에게 진심으로 사과하였다.	Bitner et. al. (1990)
	rs2. 내가 느끼는 불편함이나 불만족에 대해 공감해 주었다.	
	rs5. 실수를 인정하였다.	Bell & Ridge (1992)
	rs6. 나를 안심시키기 위해 노력하였다.	
물질적 회복노력	rs3. 서비스 비용을 무료로 해 주었다.	Zemke(1994)
	rs4. 다음에 사용할 수 있는 쿠폰을 제공해 주었다.	Schweikhart et. al.(1993)
	rs7. 내가 지불해야 할 비용을 할인해 주었다.	
	rs8. 요구하지 않은 추가 서비스를 제공해 주었다.	윤성욱&황경미 (2007)

제 IV 장 실증 분석

제 1 절 조사대상의 선정 및 분석 방법

본 연구의 주요 목적은 물류서비스를 제공하는 복합운송주선인이 물류서비스를 이용하는 화주들을 대상으로 화주가 인지하는 서비스 실패요인이 서비스 회복노력에 어떠한 영향을 미치는가에 대해서 규명하기 위한 것이다.

가. 조사대상의 선정 및 자료수집 방법

본 연구는 복합운송주선인을 이용하는 수출업을 위주로 하는 화주들이 대상이며, 복합운송주선인의 물류서비스를 공급받는 실무자들을 대상으로 설문조사를 진행하였다.

설문조사는 전자우편, 전화 및 연구자가 직접 방문을 통하여 회수하였다. 전화 및 방문조사의 경우 연구자가 연구목적 및 조사내용에 대하여 설문지를 작성하는 응답자들에게 자세한 설명과 설문 과정 중 문의 사항을 성실히 답변해줌으로써 조사의 정확성을 높였다. 이러한 방법을 통하여 응답자들에게 충분히 본 연구의 목적과 조사내용을 이해시킬 수 있을 뿐만 아니라 응답누락 및 무성의 한 설문을 최소화 할 수 있었다. 전자우편의 경우 설문의 취지를 충분히 설명하여 정확한 조사가 이루어질 수 있도록 하였다.

조사절차에 따라 2016년 10월 10일부터 10월 15일까지 1차 설문지 배포

를 하여 30부를 회수하여 신뢰도 및 타당성 분석이 제대로 이루어지는지 확인하였다. 이를 통해 본 연구에 대한 설문지의 타당성을 확보하였고, 2016년 10월 21일부터 11월 5일까지 2차로 총 250부의 설문을 배포하여 188부를 회수하였으며 오기, 누락, 무성의한 답변을 한 설문지 13부를 제외하여 실제 분석에 175부를 조사에 사용하였다. 본 연구에서 설문의 최종 응답률은 73.83%로 나타났다.

나. 분석방법

본 연구에서 제시된 가설들을 분석하기 위해 통계패키지 SPSS 18.0을 사용하여 응답화주의 일반적 특성을 기술통계를 통해 분석하였으며, 신뢰성 및 타당성 분석, 회귀분석을 실시하였다.

본 연구에서는 복합운송주선인이 제공하는 물류서비스의 서비스 실패가 수출업 위주의 화주의 물류서비스 회복노력에 미치는 영향에 대하여 살펴보기 위해 4개의 독립변수와 2개의 종속변수를 이용하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

제 2 절 표본의 일반적 특성

본 연구의 대상은 복합운송주선인의 물류서비스를 이용하는 수출업 위주의 화주를 대상으로 구체적인 조사대상의 일반적 특성을 살펴보고자 한다.

가. 화주의 일반적 특성

조사대상의 업종별 형태를 살펴보면 <표 4-1>과 같다. 자동차 및 부품업이 41.71%로 가장 많았으며, 그 다음으로 기계·금속업이 16.00%, 전기·전자업이 13.71%, 기타 업종이 8.57%, 식음료업이 8.00%, 석유화학과 유통업이 5.14%, 건설이 1.71%로 조사되었다. 기타 업종으로는 물류업체 등이 조사에 응하였다. 그리고 수산물 업체라 응답한 경우 유통업으로 분류하여 정리하였다.

< 표 4 - 1 > 화주의 업종

구분	빈도	%
전기·전자	24	13.71
식음료	14	8.00
기계·금속	28	16.00
자동차 및 부품	73	41.71
건설	3	1.71
석유화학	9	5.14
유통업	9	5.14
기타	15	8.57
합 계	175	100.00

조사대상의 종업원 수를 살펴보면 <표 4-2>와 같다. 조사대상 화주의 종업원수는 50명 미만이 77.71%로 가장 많이 조사 되었으며, 그다음으로 50-100명 미만은 12.57%, 100-150명 미만은 6.86%, 150-200명 미만은 2.29%, 200-250명 미만은 0.57%, 250명 이상은 조사대상에 포함되지 않았다.

< 표 4 - 2 > 화주의 종업원 수

구분	빈도	%
50명 미만	136	77.71
50 - 100명 미만	22	12.57
100 - 150명 미만	12	6.86
150 - 200명 미만	4	2.29
200 - 250명 미만	1	0.57
250명 이상	0	0
합 계	175	100.00

조사대상의 매출액을 살펴보면 <표 4-3>과 같다. 매출액 100억 미만이 80.57%로 가장 많이 조사가 되었으며. 100억-200억 미만이 12.57%, 200억-300억미만이 6.29%, 300억-400억 미만이 0.57%, 400-500억 미만과 500억 이상은 조사대상에 포함되지 않았다.

< 표 4 - 3 > 화주의 매출액

구분	빈도	%
100억 미만	141	80.57
100억 - 200억 미만	22	12.57
200억 - 300억 미만	11	6.29
300억 - 400억 미만	1	0.57
400억 - 500억 미만	0	0
500억 이상	0	0
합 계	175	100.00

조사용답자의 직위 분포를 살펴보면 <표 4-4>과 같다. 사원이 26.86%로 가장 많이 조사되었으며, 임원급 이상 22.29%, 대리 21.14%, 과장 19.43%, 부장 7.43%로 나타났다. 현장에서 실무를 담당하고 있는 중간 관리자인 대리 및 과장의 응답률이 40.57%에 달하여 실무진들의 의견이 많이 반영되었다고 판단을 할 수 있다.

< 표 4 - 4 > 화주의 직위

구분	빈도	%
사원	47	26.86
대리	37	21.14
과장	34	19.43
부장	13	7.43
임원급 이상	39	22.29
기타	5	2.86
합 계	175	100.00

조사응답자들의 근무연수는 <표 4-5>과 같다. 7-9년 29.71%, 10년 이상 29.71%, 3-6년이상 28.00%, 3년 미만이 12.57%로 나타나 화주들의 많은 경험을 토대로 해당 연구 조사가 이루어졌음을 할 수가 있다.

< 표 4 - 5 > 화주 응답자의 근무연수

구분	빈도	%
3년 미만	18	12.95
3 - 6년	38	27.34
7 - 9년	42	30.22
10년 이상	41	29.50
합 계	139	100.00

제 3 절 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정항목들의 타당성 검정을 위해 먼저 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석을 실시하면서 주성분 분석(principal component analysis)를 통해 요인을 추출하였고, 요인회전방식은 직각회전 방식인 베리맥스(varimax)를 사용하였고, 요인 적재량은(factor loading)이 0.6이상인 변수들을 유의한 변수들로 판단하였고 요인수를 결정하는 방식으로 아이겐값 1이상인 요인들을 설정하였다.

이를 토대로 총 28개 설문항목에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였고, 요인은 총 6개로 묶여 졌으며 그중 타당성을 저해하는 규정적 요인을 구성하는 설문문항 sf15, sf16 두 문항을 제거한 후 다시 요인분석을 실시하였다. 요인은 총 6개로 묶여져 독립변수인 인적요인 5문항, 규정적 요인 3문

항, 기본적 요인 5문항, 환경적 요인 5문항, 종속변수인 심리적 요인 4문항, 물질적 요인 4문항으로 총 6개 요인이 묶여 졌으며, 요인 적재량은 0.6이상이었다. 아이겐값은 1이상이었으며 누적분산은 68.70으로 나타났다.

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성 검정을 위하여 모든 측정항목 간의 동일한 개념들을 측정하는 내적 일관성(internal consistency reliability)의 기준에 따라 Cronbach's alpha 계수를 이용하였다 일반적으로 Cronbach's alpha 계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있다(채서일, 2008).

신뢰성 검정은 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 각 요인별로 묶인 항목들을 검정하였으며 독립변수인 인적요인은 0.88, 규정적 요인은 0.82, 기본적 요인은 0.83, 환경적 요인은 0.82, 종속변수인 심리적 요인은 0.92, 물질적 요인은 0.84로 나타나 각 요인이 0.8이상으로 나타나 충분한 신뢰성을 확보한 것으로 나타났다. <표 4-6>에 결과를 정리하였다.

< 표 4 - 6 > 신뢰성 및 타당성 검정

설문문항	요인					
	인적 요인	규정적 요인	기본적 요인	환경적 요인	심리적 회복노력	물질적 회복노력
sf13	0.86	0.04	(0.04)	0.09	0.04	0.06
sf3	0.82	0.09	(0.03)	0.01	0.02	0.13
sf14	0.80	(0.05)	(0.04)	0.13	0.05	0.11
sf2	0.76	0.14	(0.06)	0.18	0.04	0.13
sf1	0.70	0.23	0.01	0.00	0.17	0.18
sf6	0.14	0.85	(0.11)	(0.02)	0.02	0.11
sf5	0.14	0.80	(0.15)	0.26	(0.01)	0.06
sf4	0.08	0.77	(0.20)	0.18	0.11	0.06
sf8	(0.08)	(0.00)	0.84	0.03	0.16	0.04
sf7	(0.03)	0.04	0.79	(0.04)	0.01	(0.04)
sf9	(0.01)	(0.14)	0.78	(0.11)	0.13	(0.03)
sf18	0.00	(0.21)	0.69	0.12	0.08	0.23
sf17	(0.03)	(0.24)	0.62	(0.01)	0.20	(0.03)
sf19	0.19	(0.02)	0.06	0.81	(0.13)	0.19
sf12	0.15	0.07	(0.02)	0.77	(0.09)	0.24
sf11	0.05	0.14	(0.01)	0.74	0.14	0.20
sf10	0.03	0.17	0.00	0.69	0.04	0.06
sf20	0.02	0.03	(0.06)	0.67	0.18	0.06
rs2	0.09	(0.01)	0.15	0.01	0.90	0.08
rs1	0.12	(0.05)	0.14	0.08	0.88	0.11
rs5	0.04	0.22	0.16	(0.05)	0.86	0.05
rs6	0.07	(0.01)	0.14	0.16	0.83	0.23
rs3	0.05	0.06	(0.06)	0.12	0.18	0.80
rs7	0.16	0.10	0.06	0.23	0.17	0.78
rs4	0.19	(0.01)	0.01	0.27	(0.06)	0.76
rs8	0.24	0.13	0.14	0.15	0.19	0.74
고유 값	3.39	2.29	3.01	3.10	3.33	2.74
설명된 분산	13.04	8.80	11.57	11.94	12.81	10.53
누적분산	13.04	21.84	33.41	45.35	58.16	68.70
Cronbach's alpha	0.88	0.82	0.83	0.82	0.92	0.84

제 4 절 가설의 검정

가. 가설 H1 검정

가설 H1은 복합운송주선인의 서비스 실패가 화주의 심리적 회복노력에 미치는 영향에 관한 것이다. 이의 가설 검정을 위하여 인적 요인, 규정적 요인, 기본적 요인, 환경적 요인을 독립변수로 하고 심리적 회복노력을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다.

< 표 4 - 7 > 연구모형 가설 H1 검정

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
1	(상수)	0.635	0.680	0.934	0.351
	인적 요인	0.225	0.103	0.162	0.030 [*]
	규정적 요인	0.196	0.110	0.138	0.077 [†]
	기본적 요인	0.488	0.100	0.360	0.000 ^{***}
	환경적 요인	0.062	0.095	0.049	0.517

종속변수 : 심리적 회복노력 R^2 : 0.155 수정된 R^2 : 0.135 F : 7.814 p=0.000

[†] p<0.1, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

복합운송주선인의 서비스 실패요인이 화주의 심리적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것 이라는 가설에 대한 회귀분석 결과 수정된 $R^2=0.135$ 로 나타났다.

가설검정 결과, 회귀식의 추정결과는 <표 4-7>에 제시되어 있다. 모든 요인들의 계수는 정의 값으로 추정되었다. 계수들의 유의성을 살펴보면 인적요인은 p값이 0.03으로 5% 이상의 유의수준에서 유의하며 규정적 요인의 p값은 0.077로 10% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 기본적 요인의 경우 p값이 0에 가까워 모든 유의수준에서 유의하나 환경적 요인의 경우에는 통상적인 유의수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 결과를 종합하면 가설 H1-1, H1-2, H1-3은 채택되었고 H1-4는 기각되었다.

나. 가설 H2 검정

가설 H2는 복합운송주선인의 서비스 실패가 화주의 물질적 회복노력에 미치는 영향에 관한 것이다. 이의 가설 검정을 위하여 인적 요인, 규정적 요인, 기본적 요인, 환경적 요인을 독립변수로 하고 물질적 회복노력을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다.

< 표 4 - 8 > 연구모형 가설 H2 검증

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	(0.011)	0.495		(0.022)	0.982
	인적 요인	0.318	0.075	0.287	4.245	0.000 ^{***}
	규정적 요인	0.104	0.080	0.092	1.294	0.198
	기본적 요인	0.150	0.073	0.139	2.062	0.041 [*]
	환경적 요인	0.354	0.069	0.350	5.091	0.000 ^{***}
종속변수 : 물질적 회복노력 $R^2 : 0.292$ 수정된 $R^2 : 0.275$ F : 17.487 p=0.000						
† p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001						

복합운송주선인의 서비스 실패요인이 화주의 물질적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것 이라는 가설에 대한 회귀분석 결과 수정된 $R^2=0.275$ 로 나타났다.

가설검정 결과, 회귀식의 추정결과는 <표 4-8>에 제시되어 있다. 모든 요인들의 계수는 정의 값으로 추정되었다. 계수들의 유의성을 살펴보면 인적요인과 환경적 요인은 p값이 0에 가까워 모든 유의수준에서 유의하고, 기본적 요인은 p값이 0.04로 10%에 유의하나, 규정적 요인은 통상적인 유의수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 결과를 종합하면 가설 H1-1, H1-3, H1-4는 채택되었고 H1-2는 기각되었다.

다. 가설검정 결과

다중회귀분석 결과 가설 H1 ‘복합운송주선인의 서비스 실패요인은 화주의 심리적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다’이라는 가설 중 ‘환경적 요인은 심리적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다’라는 가설을 제외한 나머지 3개 가설은 유의한 것으로 나타났다.

가설 H2 ‘복합운송주선인의 서비스 실패요인은 화주의 물질적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다’이라는 가설 중 ‘규정적 요인은 물질적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다’라는 가설을 제외한 나머지 3개 가설은 유의한 것으로 나타났다. <표 4-9>는 가설검정 결과를 정리하였다.

< 표 4-9 > 가설검정 결과

	가설	t값	가설채택여부
H1-1	인적 요인은 심리적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다	2.191 [*]	채택
H1-2	규정적 요인은 심리적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다	1.781 [†]	채택
H1-3	기본적 요인은 심리적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다	4.889 ^{***}	채택
H1-4	환경적 요인은 심리적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다	0.650	기각
H2-1	인적 요인은 물질적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다	4.245 ^{***}	채택
H2-2	규정적 요인은 물질적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다	1.294	기각
H2-3	기본적 요인은 물질적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다	2.062 [*]	채택
H2-4	환경적 요인은 물질적 회복노력에 정의 영향을 미칠 것이다	5.091 ^{***}	채택

[†] p<0.1, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

제 V 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

세계화 추세로 인해 기업들은 세계무대에서 치열한 경쟁을 벌이고 이로 인해 기업들은 치열한 경쟁에서 살아남기 위해 많은 노력들을 기울이고 있는 상황에서 물류의 중요성은 점차 부각되어 가는 실정이다. 카퍼치노(W. Copacino) 교수는 “물류에서의 우위는 마케팅의 우위를 가져올 뿐 아니라 고객을 유인하는데 커다란 역할을 하며 물류가 기업경영에서 중요한 위치를 차지하고 있다”고 강조하였다(이충배 외, 2009). 이러한 물류의 중요성에도 불구하고 2016년 현재 물류 경기는 많은 어려움을 겪고 있으며, 특히 최근 한진해운 사태로 인하여 커다란 위기를 맞이하고 있다.

이러한 상황에서 물류서비스 공급자들은 신규고객을 창출하기 힘들 뿐더러 기존의 고객들을 유지 및 관리, 이탈방지를 위하여 고객의 요구를 철저히 분석 파악하여 그 결과를 신속히 반영함으로써 현재의 상황을 해결해 나아갈 수 있다.

따라서 본 연구에서는 물류서비스 공급자인 복합운송주선인이 고객들에게 물류서비스를 공급한 이후 고객들이 느끼는 물류서비스 실패 요인들이 회복노력에 어떠한 영향을 미치는지 파악하여 물류서비스 실패에 대한 대처방안을 제시하고자 하고 나아가 복합운송주선인의 기존고객 유지 및 관리와 신규고객 창출을 위한 전략적 방안 수립을 위한 시사점을 제시하기 위해 본 연구를 수행하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

가. 서비스 실패요인이 서비스 회복노력에 미치는 영향

복합운송주선인의 서비스 실패요인이 심리적 회복노력에 미치는 영향에 대한 가설검정 결과는 인적 요인, 규정적 요인, 기본적 요인은 정의 영향을 미쳤으나, 환경적 요인에 대해서는 정의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 물질적 회복노력에 미치는 영향에 대한 가설검정 결과는 인적 요인, 기본적 요인, 환경적 요인에 대해서는 정의 영향을 미쳤으나, 규정적 요인에 대해서는 정의 영향을 미치지 못하였다. 각각의 실패요인에 대한 회복노력 분석결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 복합운송주선인의 인적요인으로 인한 서비스 실패는 화주들의 서비스 회복노력에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Bitner et. al.(1990), Keaveney(1995), Schweikhart et. al.(1993) 등의 선행연구에서 나타난 물류서비스 공급자의 서비스 전달 시스템에 대한 반응인 서비스 접점에서의 실패요인과 물류서비스 공급자와 화주간의 개인적인 상호작용 속에서 일어나는 사건인 물류서비스 공급 중 물류서비스 공급자의 부주의함 등과 같은 인적요인들은 고객이 원하는 것에 관심을 보이며 물류서비스 공급과정 중 일어난 실패요인에 대한 상황 개선을 하려고 하는 인정, 사과, 설명 등의 심리적 회복노력에 영향을 미친다는 연구를 지지하고, 실질적인 보상을 의미하는 정정, 대체, 보상 등인 물질적인 회복노력에 영향을 미친다는 연구를 지지하는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 복합운송주선인의 규정적 요인으로 인한 서비스 실패는 화주들의 심리적 회복노력에 정의 영향을 미치나, 물질적 회복노력에는 정의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 Bitner et. al.(1990), Schweikhart et. al.(1993), 김영화(2004)등의 선행연구에서 나타난 물류서비스 공급자에게 협조하지 않는 문제 고객과 관련된 서비스 실패 요인으로 장애고객, 기업

의 규칙을 준수하는 않는 고객, 비협조적인 고객, 영업시간, 대기 시스템 등의 규정적 요인이 인정, 설명, 사과 등에 해당되는 심리적 회복노력에는 정의 영향을 미치지 않지만, 정정, 대체, 보상에 해당하는 물질적인 회복노력에는 정의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 규정적 요인으로 인한 물류서비스 실패는 고객이 요구하는 서비스 수준을 심리적으로는 원상태로 회복시켜주지만, 물질적인 보상은 당연한 과정이며 추가적인 조치를 요구한다고 판단해야 정확할 것으로 생각된다.

셋째, 복합운송주선인의 기본적 요인으로 인한 서비스 실패는 화주들의 서비스 회복노력에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Berry & Parasuraman(1991), Kelly & Davis(1994), 김형순 & 김립인(2004) 등의 선행연구에서 나타난 물류서비스 공급자가 기본적인 서비스를 충족시키지 못하였거나, 핵심적인 서비스를 제공하지 못하는 등의 기본적 요인에 대하여 인정, 설명, 사과, 보상, 지원 등의 심리적, 물질적인 회복노력에 영향을 미친다는 연구를 지지하는 것으로 나타났다.

넷째, 복합운송주선인의 환경적 요인으로 인한 물류서비스 실패는 화주들의 심리적 회복노력에 정의 영향을 미치지 못하였으나, 물질적 회복노력에는 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Wong & Sohal(2003), Hoffman et. al.(2003), 김영화(2004)등의 선행연구에서 나타난 시설 관련 문제, 점포의 안정성 및 구조, 기술문제 등에 해당하는 환경적 요인은 심리적 회복노력에 해당하는 인정, 설명, 사과 등에 정의 영향을 미치지 못하고 지원, 보상 등에 해당하는 물질적 회복노력에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제 2 절 연구의 시사점

가. 학문적 시사점

기존 연구들은 서비스 마케팅, 관광경영 등의 분야에서 서비스 실패, 서비스 회복노력, 서비스 품질 등에 대한 연구가 활발하게 이루어졌으나, 물류 분야에서는 서비스 품질에 대한 연구가 주로 이루어졌고, 서비스 실패 요인 및 서비스 회복노력에 대한 학문적 연구와 실증 연구는 미흡한 상태이다.

이로 인해 기존의 선행연구에서 나타난 서비스 실패요인과 회복노력들이 물류분야에서도 공통적으로 나타날 수 있는지 아니면 어떠한 차이를 나타내는지에 대한 차이를 확인할 수 있었고 기존의 선행연구들과 차별화를 시도하였으며 이론적 토대를 마련하였다고 생각되어진다.

실증분석을 통하여 기존의 선행연구에서 이루어진 서비스 실패 요인들과 서비스 회복노력들이 물류분야에서도 공통적으로 나타남을 가설검정을 통하여 확인 할 수 있었으며, 일부 기각된 가설에 대해서는 물류업계의 특성을 적절히 반영치 못한 것으로 물류 분야에 대한 좀 더 깊이 있는 선행연구가 이루어져야 함을 확인 할 수 있었다.

본 연구에서는 서비스 실패의 원인에 해당하는 요인들을 파악 후 이를 통해 서비스 실패가 일어난 원인은 무엇인지 확인할 수 있었으나, 서비스 실패 요인을 어떻게 하면 다시 서비스 실패 전 상태로 회복할 수 있으며 어떠한 회복노력을 기울여야 할지에 대한 인과관계에 대한 해석은 가능하나, 이러한 회복노력들이 실패 요인에 영향을 미치는가에 대한 인과관계를 제대로 설명하지 못하고 있는 부분에 대해서 차후 심도 있는 연구가 이루어져야 할 것이다.

나. 실무적 시사점

본 연구에서는 다음과 같이 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 복합운송주선인이 화주에게 물류서비스를 공급함에 있어 서비스 실패 요인 중 인적 요인과 기본적 요인은 심리적, 물질적 서비스 회복노력에 정의 영향을 미친다.

복합운송주선인은 인적 요인과 기본적 요인으로 인해 서비스 실패가 나타나기 전에 물류서비스를 공급하고자 하는 자발적인 의지와 준비가 이루어져야 하고, 물류서비스 공급에 필요한 지식과 기술의 보유를 위해 지속적인 교육이 이루어져야 한다. 그리고 서비스 접점이 이루어 질 때 고객이 물류서비스 공급자로 부터 믿음을 가질 수 있도록 노력을 해야 하며 고객이 요구하는 기본적인 서비스의 기대수준과 핵심서비스를 정확하게 파악을 하여 공급하여야 한다.

둘째, 물류서비스 실패 요인 중 규정적 요인은 심리적 회복노력과 물질적인 회복노력에 각각 서로 다른 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 화주들은 물류서비스를 이용하면서 서류마감시간, 카고 마감시간 등의 화주들이 지켜야 할 규정적인 부분에 대해서는 크게 신경을 쓰지 않지만 물류서비스 제공 중 날씨로 인한 출항일자 지연, 항만내의 문제 등의 이유로 출항일자가 늦어지거나 원활하게 서비스가 이루어지지 않을 시 민감하게 반응하는 것으로 나타났다. 이로 인해 복합운송주선인의 물류서비스 제공이 원활하게 이루어지지 않을시 심리적 회복노력에 대해서는 별다른 영향을 미치지 않는 대신에 물질적인 회복에 대해서는 강력하게 요구하는 것으로 판단되어 진다. 규정적 요인에 대해서는 물류서비스 공급과정 중 지속적인 의사소통 및 책임 관계를 명확히 하여 물류서비스 실패요인이 발생하지 않도록 각별히 신경을 써야 할 것이다.

셋째, 물류서비스 실패 요인 중 환경적 요인은 심리적 회복노력과 물질적인 회복노력에 각각 서로 다른 영향을 미치는 것으로 나타났다.

화주들은 물류서비스를 제공받는 입장에서 복합운송주선인의 접근성, 시설 및 이용환경, 정보제공 자료 등 크게 관여치 않는 것으로 나타났다. 이는 대부분의 복합운송주선인들은 선박회사와 화주 사이에 서비스대행을 하는 입장이기에 화주들의 입장에서는 선박회사의 환경적 요인에 대해서 관심은 있지만, 복합운송주선인의 환경적 부분에 대해서는 관대한 입장이다. 그로 인하여 영세한 복합운송주선인들이 많은 실정이며, 대부분의 복합운송주선인의 본사 및 사무실은 서울에 위치하고 지방에는 영업활동만 이루어지고 있는 실정이다. 이로 인해 환경적 요인에 대해서 심리적 회복노력에는 정의 영향을 미치지 않지만, 물질적 회복노력에 있어서는 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 복합운송주선인들은 해상 운임비(ocean freight) 결정시 선박회사와 계약을 통해서 이루어지 지기 때문에 고정적인 물량이 없는 상태에서는 불리한 운임으로 계약을 할 수밖에 없는 상태에서 고객 관리 및 유지를 위해 제 살 깎아먹기 식의 경쟁으로 많은 어려움을 겪고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 화주들은 기본적으로 최대한 낮은 가격의 해상운임비등을 요구하는 입장이며 영세한 복합운송주선인들에게는 그 밖의 금전적 보상 및 무료 서비스, 추가 서비스 지원 등을 요구하거나 기대 하는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 실증분석을 통해 위와 같은 현상을 확인 및 설명 할 수가 있었으나, 독립변수와 종속변수간의 인과관계에 대한 해석은 신중하게 이루어져 할 것이다. 예를 들어, 복합운송주선인들이 인적요인들로 인하여 물류서비스 실패가 나타났을 때 복합운송주선인들은 이를 회복하고자 노력하나 물류서비스를 공급받는 화주들은 이를 악용하거나 오히려 화주입장만 강요하는 현상이 나타나기도 한다. 이는 복합운송주선인과 화주가 동등한 관계라는 인식을 하지 않거나 물류서비스 실패요인이 화주 측에서 발생한 경우 화주들은 이를 무시하고 화주에게 유리한 입장만을 고수하고자 하기 때문이다. 그로 인해 세계 경기가 회복되지 않은 상태에서 영세한 복합운송인들은 화주들이 요구하는 조건들을 수용할 수밖에 없는 입장이다. 복합운송주선인들은 이러한 상황을 인지하여 구체적이고 명확한 물류서비스 회복노력에 대한 기준을 화주들에게 제시하여야 한다.

차후 복합운송주선인들을 포함한 물류서비스 공급자들은 앞으로 신규고객 유치 및 기존 고객 유지 관리에 어떠한 부분에 집중을 해야 할지, 향후 전략 수립 및 마케팅 활동에 중요한 참고 자료가 될 수 있고, 물류서비스 수요자 입장에서는 객관적으로 대변해 줄 수 있다는 점에서 시사점이 있다고 할 수 있다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 후속 연구를 위하여 몇 가지 한계점을 밝히고 향후 연구방향에 대해 언급하고자 한다.

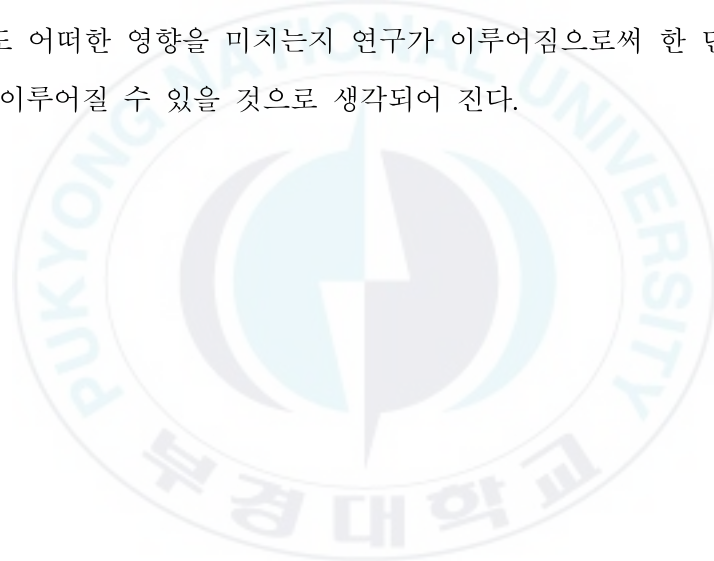
첫째, 본 연구는 서비스 실패와 회복노력에 대해서 물류분야에서 어떻게 나타나고 있는지 살펴보고, 향후 복합운송주선인의 경쟁우위를 창출하는데 기여하고자 하였다. 연구 대상 중 하나인 복합운송주선인은 물류의 6대 구성요소 중 운송과 관련된 대표적인 대상으로 차후 연구에서는 하역, 보관, 정보, 보험, 포장, 가공유통 같은 다른 물류 구성요소에 대해서도 연구가 이루어져야 할 것이다. 또한, 수출업을 위주로 화주라는 대상의 범위가 명확하게 구분되지 않았기에 차후 연구에서는 수출입을 포함한 제조업, 서비스업으로 대표되는 재화와 용역의 수출품목으로 구분하여 연구가 되어져야 한다고 판단된다.

둘째, 설문지 회수 과정에서 물류업계의 특성을 반영하지 못하거나, 무역업에 대한 이해가 부족하다는 화주 측의 의견들이 있었다. 이는 연구를 진행함에 있어서 물류분야의 특성을 제대로 인지 못하고 관련 연구가 미흡하였음을 알 수가 있었다. 또한 물류서비스라는 기본적인 의미에 대해 응답자들의 정확한 이해가 부족하였고, 복합운송주선인들 중에는 설문지 항목이 화주의 입장만 대변하고 물류서비스 공급자의 특성에 대한 이해가 부족하다는 의견도 나타내었다. 차후 연구에서는 물류서비스에 대한 공급자와 수요자의 특성을 고려하여 연구가 진행되어야 할 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구에서의 표본의 일반적 특성은 실무자들의 현실적인 의견을 수렴하기 위하여 설문조사가 되었다. 그로 인해 표본계층을 조금 더 다양하게 선정할 수 없었고 지역별, 업종별, 집단별 등등 표본의 일반적 특성이 어떠한 차이를 나타내는지에 대한 분석이 이루어지지 못하였음을 인지하여 차후 연구에는 이러한 부분에 대한 내용도 고려하여 실증 분석이 이루어져야 할 것이다.

넷째, 설문조사 기간 동안 일부 화주들은 최근의 한진해운 사태로 인하여 북
합운송주선인의 서비스에 대해 크게 실망한 상태였다. 이로 인해 해당 연구 가
설 중 긍정적 요인과 환경적 요인에 크게 영향을 미친 것으로 판단되어 진다.
차후 연구에서는 이러한 연구에 영향을 미치는 외부적인 환경을 고려하여 연
구가 이루어져야 할 것이며, 한진해운 사태가 마무리가 된 이후 연구 조사에는
다른 결과가 나타날 것으로 판단된다.

다섯째, 본 연구에서는 물류서비스 실패요인이 서비스 회복노력에 미치는 영
향을 보았지만, 더 나아가 물류서비스에 대한 만족도와 물류서비스 재구매 의
도에 등에도 어떠한 영향을 미치는지 연구가 이루어짐으로써 한 단계 더 발전
된 연구가 이루어질 수 있을 것으로 생각되어 진다.



< 참고문헌 >

< 국내 연구 >

- 김기영(2009), “서비스 실패 유형에 따른 회복 공정성이 고객-브랜드의 질에 미치는 영향”, 한국조리학회지, 15(4), 2009.12, 273-285
- 김성호, 문지혜(2007), “금전적, 행동적, 심리적 차원에서의 효과적인 서비스 회복노력에 관한 연구: 친밀감을 중심으로”, 마케팅 연구, 2007.3, 121-140
- 김영화(2004), “서비스 실패 유형에 따른 회복공정성 지각이 고객의 감정반응, 서비스 가치 및 충성도에 미치는 영향,” 세종대학교 대학원 박사학위 논문
- 김형길(2010), “서비스실패와 회복 노력이 소비자 신뢰에 미치는 영향에 관한연구”, 한국로고스경영학회, 2010.4, 147-174
- 김형순, 김립인(2004), “항공사의 서비스 실패 및 회복노력이 서비스 접점의 고객만족에 미치는 영향,” 한국경영학회지, 204.12, 95-116
- 곽지훈(2015), “서비스 유형과 서비스 실패가 서비스 회복에 미치는 영향 : 레포의 조절 효과“, 상품학연구, 33(3), 2015.6, 77 ~ 89
- 박은경(2010), “서비스 실패요인별 고객의 불만족과 불평행동에 미치는 영향: 국내선 항공사 이용고객을 중심으로”, 서비스경영학회지, 11(5), 2010.12, 47-65
- 방희석(2013), 「국제운송론」, 2013, p451-484
- 배금광(2016), “레스토랑 불량고객의 종류에 따른 서비스 회복전략 효과에 관한 연구”, 한국컨벤션학회, 16(1), 21-37
- 범사균(2013), “서비스 실패와 회복의 공정성에 관한 연구”, 우석대학교 대학원 석사학위 논문

- 안민아(2015), “서비스 실패유형에 따른 대응방안이 공정성 지각에 미치는 영향”, 한국유통학회, 2015.5, 1-34
- 윤성욱(2002), “The Role of Relationship Quality in the Case of Service Failure,” 경영연구, 17(1), 181-199
- 윤성욱, 황경미(2004), “서비스복구 형태가 고객관계에 미치는 영향: 음식점을 대상으로 한 CIT 접근,” 소비자학연구, 15(1), 135-158
- 이계원(2012), “한식체인레스토랑의 서비스실패에 의한 회복전략이 고객-브랜드관계의 질에 미치는 영향”, 관광연구저널, 26(5), 217-232
- 이성신(2011), “귀인이론을 바탕으로 한 도서관 SST(Self-Service Technology)기반 서비스 실패와 서비스 회복 전략 탐색”, 한국도서관·정보학회, 42(3), 251-270
- 이용재(2010), “서비스 실패의 심각성과 통제성이 회복만족에 미치는 영향: 서비스 공정성의 조절효과를 중심으로”, 영남대학교 대학원 박사학위 논문
- 이제홍(2000), “국제물류과정에서 한국 복합운송주선업체의 서비스 경쟁력 분석”, 한국국제상학회, 15(2), 179-212
- 이충배, 김중칠, 김성원, 「국제물류론」, 박영사, 2009, p285-291
- 이훈영, 「이훈영교수의 통계학」, 청람, 2014
- 인성호(2016), “외식산업 종사자의 긍정심리자본이 서비스 회복, 서비스 품질, 고객관계의 질에 미치는 영향”, 30(2), 63-76
- 임상현(2014), “서비스 실패 유형별 서비스 회복전략이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 인터넷 쇼핑몰을 중심으로”, 한양대학교 대학원 박사학위 논문
- 임석민, 「국제운송론」, 삼영사, 2014, p559-563

- 장태선, 공기열(2008), “항공사 서비스 실패 회복이 고객 애호도에 미치는 영향”, 「관광·레저연구」, 20(2), p129-148
- 조영신(2007), “공정성 지각을 통한 항공사 서비스 실패의 회복 후 만족과 전환의도에 관한 연구”, 동국대학교 대학원 박사학위논문
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, 비엔엠북스, 2008
- 최호남(2016), “호텔기업 식음료팀 직원의 감정노동이 서비스 회복 노력에 미치는 영향: 감정조절에 따른 차이를 중심으로”, 30(3), 19-31
- 하명신, 박경희, 「국제물류의 이해」, 탐북스, 2013, p243-250
- 황용철(2012), “호텔의 서비스 회복과 서비스 품질이 관계품질, 고객만족도, 충성도에 미치는 영향: 고객의 정보 다양성 추구의 조절효과를 중심으로”, 한국경영교육학회, 2012.4, 359-381

< 국외 연구 >

- A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry(1985), "A Concept Model of Service Quality and Its Implications for Research", *Journal of Marketing*, 49, Fall, p47.
- Armistead, C., Clark, G. and Stanley, P. (1993), "*Managing Service Recovery*", Cranfield School of Management, Cranfield.
- Bell, C. R. and R. Zemke(1987), "Service Breakdown The Road to Recovery," *Management Review*, (october), 32-35
- Bell, C. R. and Ridge. K. (1992), "Service Recovery for Trainers, Training and Development," May, 58-63
- Berry, L. L. and Parasuraman, A(1991), "*Marketing Service: Competing Through Quality*," New York: Free Press, 126-134
- Berry, L. L.(1995), "On Great Service; Comparing for Action, New York; The Free Press."
- Bies Robert and J. S. Mong(1986), "Interactional Justice: Communications Criteria of Fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55
- Biter, M. J.(1990), "Evaluating Service Encounter: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82
- Biter, M. J., Booms, B. H and Tetreault, M. S. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84
- Biter, M. J., Booms, B. H. and Mohr, L. A.(1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*,

58(4), 95-107

- Blodgett, J. G., Hill, D. G. and Tax, S. S.(1997), “ The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior,” *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210
- Bowen, D. E. and Johnston, R. (1998), “Internal Service Recovery: Developing a New Construct,” *International Journal of Service Industry Management*, 10(2), 118-131
- Brown, S. W. (1996). “Service Recovery: Its Value and Limitations as a Retail Strategy,” *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 32-46
- Clark, G. L., Kaminski, P. F and Rink, D. R. (1992), “Consumer Complaints; Advice on How Companies Should Respond Based on an Empirical Study,” *Journal of Services Marketing*, 6(1), 41-50
- Goodwin, C. and Ross, I.(1992). “Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and International Fairness Perceptions,” *Journal of Business Research*, 25, 149-163
- Goodwin, C. and Ross, I.(1992). “Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints,” *Journal of Consumer Satisfaction/dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 87-82
- Grönroos, C(1988), “Service Quality The Six Criteria of Good Perceived Service Quality,” *Review of Business*, 9(Winter), 10-13
- Hoffman, K. D., Kelly, S. W. and Soulage, L. M.(1995), “ Customer Defection Analysis: A Critical Incidents Approach,” 348-352 in B. Stern and G. M. Zinkhan(eds.),“ *Enhancing Knowledge*

- Development in Marketing*, Chicago: American Marketing Association.
- Johnston, T. C. and Hewa, M. A. (1997), "Fixing Service Failure," *Industrial Marketing Management*, 26(5), 467-473
- Johnston, D. S.(2007). "Achieving Customer Value From Electronic Channels Through Identity Commitment, Calculative Commitment, and Trust in Technokogy,". *Journal of Interactive Marketing*, 21
- Keaveney, S. M.(1995), "Customer Switching Behavior in Service Industry: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(2), 71-83
- Kelly, S. W. and Davis, M. A.(1994), "An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82
- Kumar, N., Scheer, L.K., and Steenkamp, (1995), J. -B.E.M., "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol.32, No.3, 343-356.
- Lambert, D.M. and Cooper, M.C., (2000), "Issues in Supply Chain Management," *Industrial Marketing Management*, Vol.29, No.1, 1-17.
- Larry P. Ritzman, Lee J. Krajewski, (2003), "Foundation of operations management, Person Education Inc., pp356-358
- Lehtinen, J. R. and Lehtinen. U. (1982). "Service Quality: A Study of Quality Dimension, Unpublished Working Paper," Helsinki: Service Management Institute.
- Levesque, T. J. and McDougall, G. H. (2000), "Service Problems and

- Recovery Strategies: An Experiment,” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(1), 20–37.
- McCollough, M. A., Berry, L. L. and Yadav, M. S. (2000), “An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery,” *Journal of Services Research*, 3(2), 121–137
- Miller, J. L., Craighead C. W. And Karwan. K. R.(2000), “Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation,” *Journal of Operations Management*, 18(4), 387–400
- Palmer, A., Beggs, R and Keown, M. C(2002), “Equity and Repurchase Intention Following Service Failure,” *Journal of Service Marketing*, 14(6), 513–528.
- Schweikhart, S. B. Strasser S., and Kennedy M.R (1993), “Service Recovery in Health Service Organizations,” *Hospital and Health Service Administration*, 38(1), 3–21
- Smith, A. K., Bolton, R. N. & Wagner, J. (1999), “A Model of Consumer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery,” *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372.
- Spreng, R, A., Harrell, G. D., & Mackoy, R, D. (1995). “Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intention,” *Journal of Service Marketing*, 9(1), 15–23
- Sundaram, D. S. and Webster, c.(2000), “The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters,” *Journal of Service Marketing*, 14(5), 378–391
- Tax, S. S. and Chandrashekar, M. (1992). “Consumer Decision Making

- Following a Failed Service Encounter,” A Pilot Study, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 55-68
- Walker, J. L.(1995), “Service Encounter Satisfaction: Conceptualized,” *Journal of Service Marketing*, 9(1), 5-23
- Weun, S.(1997), “Service Failure and Recovery: Impacts on New Customer Relationships,” Unpublished Doctoral Dissertation. University of Alabama, Tuscaloosa, AL.
- Weun, S. G., Beatty, S. E. and Jones, M. A.(2004), “The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships,” *Journal of Service Marketing*, 19(2), 335-345
- Wong, S. A.(2003), “A Critical Incident Approach to the Examination of Customer Relationship Management in a Retail Chain: An Exploratory Study,” *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(4), 248-262
- Zeithaml, V. A, I. I. Berry and A. Parasuraman(1993), “ The Nature and Determinants of Customer Expectation of Service,” *Journal of Service Marketing*, 21(1), 1-12
- Zeithaml, V. A, I. I. Berry and A. Parasuraman(1996), “ The Behavioral Consequences of Service Quality,” *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46
- Zemke, R. (1994), “Service Recovery,” *Executive Excellence*, 119(9), 17-18

< 부 록 >

(비)본 조사의 내용은 통계법 제 8조에 의거 비밀이 보장되며 통계목적 이외는 사용되지 않습니다.

서비스 실패가 회복노력에 미치는 영향에 대한 설문 조사

안녕하십니까?

본 설문지는 부경대학교 석사 학위 논문을 위한 기초 자료로써 「복합운송주선인으로부터 물류서비스를 받고 난 후 서비스에 불평 또는 불만을 느끼는 경우 회복 노력에 미치는 영향」을 측정하기 위해 개발되었습니다.

귀하의 응답은 본 연구의 목적을 달성하는데 귀중한 자료가 될 것이오니 본 연구의 취지를 이해하여 주시고, 설문 작성에 약 3분가량의 시간이 소요되오니 바쁘시더라도 솔직하고 성의 있는 답변으로 협조하여 주시면 대단히 고맙겠습니다. 작성내용은 순수한 연구목적으로만 사용될 것입니다.

또한 작성 중 궁금하신 사항이 있으시면 아래의 연락처 혹은 메일로 문의하여 주시기 바랍니다.

본 설문 조사를 위해 소중한 시간을 내주셔서 대단히 감사드리며 귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

부경대학교 국제통상물류학과
지도교수 : 교 수 하 명 신
연구자 : 석사과정 김 낙 현

휴대폰 : 010 - 5050 - 4790
e-mail : kothnk@pukyong.ac.kr



* 복합운송주선인(freight forwarder)이란 “운송을 위탁한 고객을 대리하여 화주의 화물을 통관, 입출고, 집하, 환전 또는 배달 등의 서비스를 제공하여 화주가 요구하는 목적지까지 안전하고 신속하게 운송하는자”를 말합니다.

아래 문항은 귀하가 거래하는 복합운송주선인으로 부터 물류서비스를 제공받는 중 발생하였던 불편 수준에 관한 질문입니다. 평소 생각과 가장 가까운 응답을 각 문항에 1개만 체크(√)하여 주십시오.

설 문 문 항		전혀 그렇지 않다		보통		매우 그렇다		
1	해당 업체는 상담 또는 서비스 제공과정에서 직원의 교체 가 잦았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	해당 업체의 직원들 태도가 불성실 하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	해당 업체 직원들은 제공하는 서비스에 대한 충분한 기술과 지식 을 가지고 있지 못하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	해당 업체는 예약의 변경이나 취소 가 불편하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	해당 업체가 제공하는 서비스는 예상 대기시간보다 오래 기다려서 제공되었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	해당 업체는 제공하는 서비스 약속시간을 준수 하지 않았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	해당 업체에 요청한 서비스가 신속하게 제공 되지 않았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	해당 업체의 서비스가 충분히 마음에 들지 않았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	해당 업체에서 제공되는 서비스가 다양하지 않았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	해당 업체의 서비스 제공 장소(입지)에 대한 접근성(교통 등) 이 좋지 않았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11	해당 업체는 서비스 제공을 위한 각종 기기 및 설비 가 잘 갖추어지지 않았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12	해당 업체의 서비스 이용환경 이 열악하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13	해당 업체 직원들과의 의사소통 이 원활하지 않았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14	해당 업체 직원들의 답변 이 불명확하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15	해당 업체는 문제해결 과정 이 번거로웠다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16	해당 업체의 규정 및 절차 가 복잡하고 번거로웠다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17	해당 업체에서 제공하는 서비스에 대한 정보 가 충분히 제공 되지 않았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18	해당 업체의 서비스에는 결점(문제점) 이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19	해당 업체 서비스 제공 장소는 청결하거나 쾌적 하지 못하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20	해당 업체는 서비스와 관련된 정보제공을 위한 브로슈어와 같은 인쇄물 등이 잘 구비되어 있지 않았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

아래 문항은 귀하가 거래하는 복합운송주선인의 물류 서비스를 받고 난 후 문제가 발생하였을 때, 복합운송주선인에서 귀하에게 보였던 태도에 관한 질문입니다. 평소 생각과 가장 가까운 응답을 각 문항에 1개만 체크(✓)하여 주십시오.

설 문 문 항		전혀 그렇지 않다		보통		매우 그렇다
1	나에게 진심으로 사과하였다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
2	내가 느끼는 불편함이나 불만족 에 대해 공감해 주었다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
3	서비스 비용을 무료로 해 주었다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
4	다음에 사용할 수 있는 쿠폰 을 제공해 주었다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
5	실수를 인정 하였다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
6	나를 안심 시키기 위해 노력하였다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
7	내가 지불해야 할 비용을 할인 해 주었다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
8	요구하지 않은 추가 서비스 를 제공해 주었다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦

■ 응답기업의 일반적 사항에 관한 내용입니다. 해당번호에 체크(✓)하여 주십시오.

1. 귀사가 속해 있는 산업군은 무엇입니까?

- ① 전기전자 ② 식음료 ③ 기계·금속 ④ 자동차 및 부품
⑤ 건설 ⑥ 석유화학 ⑦ 유통업 ⑧ 기타(_____)

2. 귀사의 종업원 수는?

- ① 50명 미만 ② 50 - 100명 미만 ③ 100 - 150명 미만
④ 150 - 200명 미만 ⑤ 200 - 250명 미만 ⑥ 250명 이상

3. 귀사의 최근 3년간 평균 매출액 규모는?

- ① 100억 미만 ② 100억 - 200억 미만 ③ 200억 - 300억 미만
④ 300억 - 400억 미만 ⑤ 400억 - 500억 미만 ⑥ 500억 이상

4. 응답자의 직위는?

- ① 사원 ② 대리 ③ 과장
④ 부장 ⑤ 임원급 이상 ⑥ 기타(_____)

5. 응답자의 근무연수는?

- ① 3년 미만 ② 3 - 6년 ③ 7 - 9년 ④ 10년 이상

♡ 협조에 깊은 감사를 드립니다.