

생명보험회사의 서비스 실패와 복구에 관한 연구

정성훈1) · 박광수2)

본 연구는 생명보험회사에서 서비스 실패유형 분류, 회복 유형 및 회복 후 관계에 관한 연구를 위해 정성적 연구방법 중의 하나인 중요사건기법(CIT, Critical Incident Technique)을 적용하여, 고객이 직접 경험한 내용을 근거로 서비스 실패유형과 회복유형을 분류하였다. 또한 서비스 현장에서 발생하는 서비스 실패, 회복에 대해 고객이 기업에 원하는 대응행동을 함께 제시함으로써 생명보험회사 및 FP들이 서비스 실패로 불만족한 고객에게 효율적으로 대응할 수 있는 방안을 제시하였고 주요연구결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 가장 효율적인 회복은 처음부터 서비스 실패가 발생하지 않게 하는 것이다. 둘째, 고객의 입장에서 모든 것을 생각할 수 있는 서비스 마인드가 필요하다. 셋째, 생명보험회사가 FP 위축에 있어서도 보험 산업에 맞는 엄격한 기준을 적용하여야 할 것이다. 넷째, 불평하지 않는 고객들이 대부분 만족한 고객이라는 착각에 빠져서는 안 될 것이다. 다섯째, 불평을 토로한 고객을 감사하게 대할 수 있어야 한다. 마지막으로 FP들의 반성과 변화가 필요하다. 결론적으로 지속적이지 않고 부적절한 설계사 행동이 고객의 불만족 중에서 가장 압도적으로 큰 빈도를 차지하고 있는 것이 본 연구를 통해 증명되었다. 생명보험회사는 FP들의 행동능력을 향상시키기 위해 지속적이고 정기적인 교육과 관리, 시스템 개발이 필요할 것이다.

※핵심단어: 생명보험, 서비스 실패·복구, 고객, 불만족, 중요사건기법(CIT)

I. 서론

최근의 보험환경은 급변하고 있다. 세계 금융시장의 글로벌화의 가속화는 새로운 패러다임을 요구하고 있다. 세계 금융시장의 글로벌화 및 동조화가 가속화되면서 세계 생명보험산업은 지난 1990년대 이후 많은 변화를 보여 왔다. 특히 우리나라에 있어서 2003년 8월말에 개시된 방카슈랑스의 시행은 생명보험시장의 구조변화와 관련하여 중요한 의미를 갖는다. 방카슈랑스 제도의 시행은 금융시장의 환경변화에 대응하는 구체적 시장구조변화의 신호인 것이다. 경비절감, 경쟁력확보를 향한 변화의 시대가 시작되었다. 소비자 선택의 기준이 될 여러

1) ING생명 차장, E-mail: shjunga2@naver.com, 주저자

2) 동의대학교 금융보험학과 교수, kspark01@deu.ac.kr, 교신저자

사항들을 알아야 한다. 건강한 성장과 안전한 경쟁력을 확보하기 위하여 보험구조는 끊임없이 변화할 것이다. 보험 산업은 설계사 중심의 패러다임에서 벗어나 고객지향의 새로운 패러다임을 형성해야할 구조적 변화의 시점에 놓여있다. 보험시장을 둘러싼 은행, 증권, 보험 등 금융권의 경쟁이 치열해질 것이며 생존을 위한 고객 중심의 새로운 패러다임이 필요한 때이다.

서비스 기업들은 경쟁이 심화되면서 그 어느 때보다도 고객 서비스에 대한 강한 압력에 직면하고 있다. 이러한 무한경쟁 속에서 기업이 새로운 소비자를 창출하는 데는 많은 노력이 필요하며 기존의 고객을 만족시킴으로서 고객에 대한 관계 유지는 물론, 나아가 상품이나 기업에 대한 충성고객을 만들어 기업의 가치를 증대시키는 것은 서비스 기업에서 가장 중요한 과제로 자리매김 되고 있다. 생명보험과 같은 서비스 기업이 고객이탈 방지 차원에서 서비스 실패에 대한 고객 불평에 대해 어떻게 대응해야 하는가는 서비스 기업이 직면한 그 어떤 문제보다도 더 중요한 문제라 할 수 있다. 서비스 실패가 발생했을 때 고객에 대한 서비스 제공자들의 반응은 고객과 더욱 더 강력한 밀착관계를 유지할 수 있는 충성도가 높은 고객으로 이끌 수도 있으나, 고객과 완전히 관계를 단절시킬 수도 있다. 따라서 서비스 기업 경영자는 서비스 실패와 회복, 그리고 서비스 실패를 극복하기 위한 회복 전략을 주의 깊게 고려해야 한다. 즉 서비스 실패는 고객으로 하여금 문제를 해결하는 상황에 보다 열중하고 주시토록하기 때문에 서비스 기업에게는 하나의 기회가 되는 것으로 인식해야 한다.

서비스 실패 및 회복에 관한 연구는 그 중요성에도 불구하고, 연구방법의 한계 및 불평처리 연구에의 흡수 등으로 상대적으로 관심을 받지 못했으며, 주로 서비스 특성, 서비스 만족, 불만족이 발생하는 원인에 대한 규명, 서비스 회복의 긍정적인 효과와 효율적인 회복 방안에 그 초점을 두어왔다. 그럼에도 불구하고 외국 논문의 경우는 대부분 서비스 접점에서 발생하는 서비스 실패와 회복에 관한 연구에는 중요사건기법 (CIT, Critical Incident Technique)을 이용한 연구가 많이 존재한다. 이 방법은 직무수행에 있어서 결정적이고 중대한 인간행동의 필요조건을 밝히기 위하여 Flanagan(1954)이 개발한 연구방법이다.³⁾ 인간행동 결과에 결정적으로 긍정 혹은 부정적인 영향을 미치는 확연히 구별되는 실제 사건을 수집하고 분석하는 질적 연구방법이다. 하지만 우리나라의 경우 기존의 연구는 거의 정량적인 연구기법을 이용한 연구들이 대부분이다. 기존의 양적 연구방법에 비해 CIT는 단순히 자료를 수집하는 방법만도 아니고 단순히 자료를 분류하는 방법만도 아니다. 양적 연구는 변수와 다른 변수들 간의 관계에 대한 정보는 제공해 주지만 구체적인 정보는 제공해주지 않는다. 바로 이러한 점에서 질적 연구가 필요하다. 이처럼 CIT는 고유의 자료수집방법과 분석방법을 가지고 있으며, 그 과정이 매우 과학적으로 체계화 된 하나의 총체적 연구방법으로 외국에서는 이미 인식되어져 왔다.⁴⁾ 그러나 국내에서는 이 방법을 이용한 생명보험에서의 서비스 실패, 회복유

3) J. C. Flanagan(1954), "The Critical Incident Technique", Psychological Bulletin, 51, pp.327-357

4) Bitner, M. J., Booms, B., Mohr, L. A(1994), Critical Service Encounter: The Employee's Viewpoint, Journal of Marketing, 58, 95-106

형에 관한 선행 연구가 전무한 상황에서 본 연구는 하나의 가이드라인을 제시해줄 수 있다는 점에서 중요하다.

연구의 흐름은 서론 - 이론적 배경 - 연구의 설계 및 조사방법 - 실증분석 - 결론으로 구성된다. 1장 서론에서는 문제제기 및 연구목적을 서술하였고, 2장 이론적 배경에서는 중요사건기법·서비스 실패·서비스 회복 유형 및 회복 후의 반응관계를, 3장 연구의 설계 및 조사방법에서는 연구의 설계·표본의 선정 및 자료수집·조사방법 및 절차를, 4장 실증분석에서는 자료의 분석과 간단한 인구 통계적 특성을, 5장 결론에서는 연구의 요약 및 의의·연구의 한계 및 향후 연구과제로 구성되었다.

II. 이론적 배경

2.1 생명보험의 특성

첫째, 보험은 무형의 상품이기 때문에 타 상품과의 비교 검증을 쉽게 할 수 없고 고객 이해가 필요하며 보험에 대한 지식이 가입에 큰 영향을 미치는 특성이 있다.

둘째, 구입 즉시 해당 재화의 직접 사용에 의한 만족감을 느낄 수 있는 제조업체 상품과 달리 생명보험은 불확실한 미래에 대한 보장을 주 기능으로 한다. 셋째, 구입 즉시 효용을 느끼는 제조업체 상품에 비해 생명보험은 상품의 구입과 동시에 효용이 발생하지 않고 추후에 보험금 지급 사유가 발생하였을 때 효용을 인식한다.

넷째, 제조업체 상품은 상품의 인도와 대금이 동시에 이루어져 상품구입 즉시 계약이 소멸되지만 생명보험은 제1회 보험료 납입시점부터 계약효력이 발생되어 짧게는 수년, 길게는 종신동안 효력이 지속된다. 다섯째, 인간의 신체를 담보로 하는 위험 보장 상품이며 수혜대상자가 주로 자기보다는 타인이므로 스스로의 필요성에 의해 가입하기 보다는 주로 설계사의 권유와 설득에 의해 판매가 이루어진다. 여섯째, 지인 및 지인의 소개에 의한 가입이 많은 상품이다.

결론적으로 생명보험은 무형의 추상적인 상품일 뿐만 아니라 목적이 불확실한 미래에 대한 보장이므로 미래지향적이며, 계약기간이 장기라는 특성이 있다. 또한 수혜 대상이 본인보다는 타인인 경우가 많은 이러한 특성들로 인하여 생명보험판매를 위한 특유의 모집조직이 필요하고 설계사의 서비스는 가장 중요한 요소가 되었다.

2.2 서비스 접점

서비스는 그 특성상 고객과 기업 혹은 종업원이 상호 작용하는 과정에서 평가된다.5) 이 상호작용하는 동안을 Shostack(1985)은 서비스 접점이라 하였고,

Norman(1983)은 진실의 순간(moment of truth)이라고 하였다. 서비스 접점에 대한 초기의 정의는 주로 고객 만족을 위한 상호작용 측면을 강조하였다. Surprenant와 Solomon(1987)은 서비스 접점을 소비자와 서비스 제공자간의 상호작용이라고 하였으며, Mittal and Lassar(1996)는 고객은 제공되는 서비스와의 상호작용을 통해 서비스를 평가하므로 특히 서비스 접점 종업원의 중요한 역할을 강조하였다.

서비스 전달에 있어서 서비스는 개인의 취향이나 요구에 적절하고 민첩하게 대처할 수 있느냐 하는 것이 중요한 관건이 되며 서비스품질에 대한 고객의 지각 또한 종업원 개개인의 우수성에 달려 있다고 보았다. 그러므로 서비스에 대한 가장 생생한 인상은 고객이 서비스제공자와 서로 상호 작용하는 서비스 접점 또는 결정적 순간에 받게 된다. 또한 서비스 접점은 고객만족과 재 구매 의사에 영향을 미치므로 충성고객을 증가시킬 수 있는 기회가 된다.

이와 같이 고객과 접점 종업원간의 어떤 형태로든 상호작용이 일어나는 순간을 서비스 접점으로 정의하며 대부분의 연구자들은 이에 대한 일치된 의견을 가지고 있다. 서비스 접점과 관련된 기존 연구의 내용을 살펴보면 초기에는 인적서비스만을 한정하였으나 최근에는 서비스 전달, 고객접촉 및 태도, 서비스 환경 및 물리적 증거와 관련된 주제를 폭넓게 다루고 있다. 즉 고객은 인적 요소나 물리적 요소에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라 그 순간, 그 상황에 놓여있는 요소들에 의해 영향을 받는 것이다.

2.3 만족과 불만족에 관한 연구

고객은 서비스 접점에서 서비스 품질을 인식하게 되고 서비스에 대한 만족과 불만족을 경험하게 되므로 서비스 접점에서 발생하는 고객의 만족과 불만족에 영향을 미치는 요인들과 이들의 영향에 관한 연구가 지속적으로 이루어져 왔다. 지금까지 고객만족에 대한 국내 문헌과 외국 문헌들을 중심으로 고객만족은 크게 불 때 결과에 의한 것과 과정에 의한 것이 있으며 만족은 기대, 불일치에 의해 발생하고 고객만족·불만족의 결과변수로 가장 많이 다루어진 변수는 불평행동과 구전, 재구매 행동 등이 있음을 지적한 바 있다.⁵⁾ 이러한 지적과 유사한 맥락으로 고객만족·불만족에 관련한 국내 문헌들의 연구결과에 비추어볼 때 서비스 접점에서 종업원의 규정적인 역할과 비 규정적인 역할은 서비스 품질지각에 영향을 주며 특히 비 규정적인 역할은 서비스 품질을 높이는데 긍정적인 영향을 미친다. 고객이 서비스 품질을 높

5) Bitner 1990; Bitner, Booms and Mohr 1994; Bitner, Booms and Tetreault 1990

6) 이유재(2000), "고객만족 연구에 관한 종합적 고찰", 소비자학연구, 11(2),139-166

게 인식할수록 만족 또한 높아지며 만족한 고객은 기업에 대한 애호도를 가지고 호의적인 구전행동을 하는 등 기업에 적극적인 참여와 협조를 하게 된다. 신뢰와 만족은 장기적인 관계형성 유지에 매개 역할을 하며, 인적 서비스 차원인 종업원의 친절은 고객이 서비스 품질을 높게 지각하는데 영향을 미칠 뿐만 아니라 회사에 대한 태도와 재이용 의도에도 영향을 미친다고 하였다. 지금까지 한국의 많은 고객 만족·불만족에 대한 연구들은 단순히 소비자의 불만족 대응행동인 불평을 주요한 결과변수도 다루고 있다. 이러한 한계점을 극복하기 위해 장홍섭과 류갑경(2002)은 원인변수로서의 고객 불평행동에 대한 기업의 대응 변수를 고려하여 고객이 불만족하였을 때 기업이 고객의 불평을 처리함으로써 불만족한 고객을 만족한 고객으로 전환시킬 수 있으며, 불평처리 후 만족이 높을수록 소비자의 기업몰입의 정도와 재구매 의도가 높아짐을 보여주었다. 소비자가 만족·불만족과 관련한 국내의 많은 연구 중 일부 인 위의 연구 결과들과 서비스 실패에 관련한 연구들을 연구의 대상 분야와 내용 그리고 결과를 중심으로 요약해 보면 아래의 <표1> 과 같다. <표1> 을 통해 볼 때 기존의 국내에서 이루어진 고객 만족·불만족에 관한 연구들은 연구자 중심적이며 결과변수에만 관심을 가지고 있음을 알 수 있다. 그리고 고객이 불만족하였을 경우 고객 대응행동과 고객 불평에 대한 기업 대응행동이 연구의 관심으로 부상하고 있기는 하지만 이와 관련된 대부분의 연구들 또한 양적인 연구로 고객의 입장을 제대로 반영하는 것이 곤란하다는 한계를 지닌다.

〈표1〉 고객 만족·불만족 서비스 실패에 관한 선행 연구

연구자	변수	대상분야	분석방법	연구내용 및 결과
윤성욱(2002)	관계의 질/귀인/서비스 복구기대/구전	대학교육 서비스	공변량 구조방정식	서비스 실패의 경우, 서비스 제공자와 고객간의 관계의 질은 관계강화 귀인에 유의한 영향을 미침. 관계강화 귀인은 고객의 서비스복구에 대한 기대에 유의한 영향을 미침
이수형 등 (2001)	판매원의 접촉강도/상호솔직함/협력의도/유사성/전문성/신뢰/만족/미래 상호작용	백화점	공변량 구조방정식	판매원의 접촉강도와 상호 솔직함은 신뢰와 만족에 영향을 미치지 않음 판매원의 전문성과 협력의도는 만족과 신뢰에 영향을 미침 신뢰와 만족은 미래 상호작용에 영향을 미침
이용기(2001)	서비스 품질/고객 만족/애호도/협조/참여/비규정 역할/규정역할	음식점	공변량 구조방정식	규정역할은 서비스 품질을 높이는데 영향을 미침 비규정 역할은 서비스 품질을 높이는데 영향을 미침 서비스 품질이 높으면 고객만족 또한 높아짐 고객만족은 애호도와 참여, 협조에 영향을 미침
이은희, 민남희(2000)	대응 행동 설명/소비자 불만족/불만족에 대한 소비자 대응행동	학원교육 서비스	T-test 분산분석	학원시설, 수강생 수에 따라 불만족에는 차이가 있음 학원비와 대응행동 간에는 정적인 관계가 있음 대응행동에 대한 이익 인식도가 높은 집단일수록 대응행동에 적극적임 대응행동에 금전적인 비용, 시간, 노력, 심리적 부담감이 영향을 미침
장홍섭, 류갑경(2002)	기업반응/불평 후 고객만족/불평처리 후 소비자 반응	일반인	회귀 분석	기업반응은 불평처리 후 고객의 만족에 영향을 미침 불평처리 후 만족이 높을수록 소비자의 기업몰입의 정도는 높아짐 불평처리 후 만족이 높을수록 재구매 의도는 높아짐

자료: 선행연구를 참조하여 논자 재정리함

2.4 서비스 실패와 복구

무결함 서비스제공이란 모든 서비스 경영자들이 지향하는 목표지만 현실적으로 실현 불가능한 것이기에 최상의 서비스를 제공하는 과정에서 서비스실패를 완전히 제거할 수는 없다. 이러한 서비스 실패는 기업이 아무리 열심히 노력을 하더라도 피할 수는 없으며 고객들은 여러 가지 유쾌하지 못한 서비스를 경험하게 된다.⁷⁾ 기존의 많은 연구들은 서비스실패를 다양하게 정의하고 분류하였다. Parasuraman et al.(1991)에 따르면 서비스 실패는 고객이 지각하는 허용영역 이하로 떨어진 상태라고 정의하며, Bell and Zemke(1987)는 서비스 성과가 고객의 기대 이하로 심각하게 떨어진 상태의 경험이라고 정의하였다. 그리고 Hart et al.(1990)은 천재지변의 날씨라든지 고객의 기호상의 차이 등의 요인은 서비스 기업의 통제력 밖의 문제이지만 이런 피할 수 없는 서비스 실패가 일어날 때에도 고객은 언제나 실망을 하게 되므로 이러한 서비스 전달과정이나 결과에서 발생하는 좋지 못한 감정을 갖는 것을 서비스 실패라고 하였다. Johnston(1995)도 서비스 실패를 서비스 과정이나 결과에 있어서 무엇인가 잘못된 것이라고 정의하며 책임소재와 무관하게 서비스 제공자의 책임으로 보았다. 그러나 Berry et al.(1990)은 책임소재에 있어서 천재지변과 같은 불가항력적인 문제는 서비스 제공자의 과실이 아니기 때문에 서비스 실패라고 볼 수 없다고 언급하였으며, Weun(1997)도 책임소재가 분명한 대상으로부터 기인된 서비스 문제가 서비스 실패라고 하며 천재지변 등의 외부적 요인에 의한 것은 서비스 실패라고 할 수 없다고 하였다. 이와 같이 기존의 연구들에서 서비스 문제의 책임소재에 따라서 서비스 실패를 다양하게 정의하였다. 정성적 기법을 이용한 기존 연구들을 살펴보면 서비스 실패는 서비스 제공시스템 실패에 대한 반응, 고객요구에 대한 반응, 불필요한 종업원 행위로 크게 3가지 범주로 나누어지며 이러한 서비스 실패에 대한 종업원의 대응능력은 고객만족·불만족과 직접적으로 연관되어 있다. 또한 Kelley and Davis(1994)는 서비스 실패를 실패의 심각성에 따라서 다를 수 있다고 하였다. 즉, 서비스 실패를 미미한 실패와 심각한 실패로 나누고 있는데 이것은 서비스 실패의 심각성에 대하여 인지하는 수준은 개개인 및 서비스 실패 상황에 따라서 많은 차이를 보이고 있기 때문이다. Halstead Dr ge Cooper(1993)는 서비스 실패가 후광효과와 도미노효과를 가진다고 하였다. 후광효과는 서비스 실패로 인한 부정적인 이미지가 기업의 다른 부분에게까지 영향을 미치는 것을 의미하고, 도미노효과는 특정분야의 서비스 실패가 다른 서비스 속성이나 분야의 실패를 유발시키는 것을 말한다. 따라서 서비스 실패를 확인하고 이를 해결하는 것은 서비스 기업이

7) Weun et al.,2004; Kelly and Davis 1994

일상적으로 발생하는 실패가 무엇인지를 확인할 수 있도록 해주고 이러한 정보는 서비스 실패를 줄이기 위한 전략개발에 사용되며 피할 수 없는 서비스 실패에 적절한 회복전략을 설계하는데 도움을 준다.

〈표2〉 서비스 실패의 정의

연구자	서비스 실패의 정의
Bell and Zemke (1987)	고객의 기대 이하로 심각하게 떨어지는 서비스 결과를 경험한 것
Berry et al. (1991)	책임이 분명한 대상의 과실로 인하여 초래된 서비스 과정이나 결과에 대한 과실
Johnston (1995)	서비스 과정이나 결과에 있어 무엇인가 잘못된 것
Weun, seunggoog (1997)	서비스 접점에서 고객 불만족을 야기하는 열악한 서비스 경험을 말하며 서비스가 전달되어지는 동안 발생하는 다양한 실수들, 고객에 대한 서비스의 약속위반 혹은 여러 형태의 서비스 오류 등을 포함

자료: 선행연구를 참조하여 논자 재정리함

서비스복구는 서비스 실패에 대하여 서비스 제공자가 행하는 일련의 행위들과 관련되며 상처받은 고객을 치유하는 과정이다.⁸⁾ 윤성욱, 황경미(2002)는 음식점에서 보편적으로 발생하는 서비스 실패의 주원인은 서비스 제공자에게 있음을 규명하였고, 서비스 실패와 복구유형을 체계적으로 분류하고 효율적인 복구전략에 관한 시사점을 제시하였다. 윤성욱, 서미옥(2005)의 호텔서비스복구에 관한 연구에서는 업그레이드, 무료식사, 할인이 매우 효과적인 복구수단으로 나타났다. 그들에 의하면 고객들은 보상에 근거한 복구형태를 더욱 선호하며 보상으로부터 보다 즉각적인 가치를 인식한다는 것이다. 이와 같이 적절한 서비스 복구는 서비스 품질에 대한 고객 지각을 개선하고 고객만족으로 이끌 뿐만 아니라 훌륭하게 수행된 복구를 경험한 고객만족도는 매우 높게 나타날 수 있는 것이다. 하지만 서비스 복구의 긍정적인 역할에도 불구하고 기업에서 서비스 실패를 최대한 방지하려는 것은 서비스 실패가 특정 서비스의 가치와 품질에 대한 고객평가 수준을 떨어뜨리며 대체 서비스를 탐색토록하기 때문이다.⁹⁾ Halstead et al.(1993)에 따르면 고객이 서비스 실패에 대한 서비스 복구를 원한다면 불평을 하게 되고 그렇지 않으면 대체 서비스를 찾는다는 것이다. 즉 복구에 대한 기대를 하지 않는 고객은 이탈하게 되고 다시는 되돌아오지 않는 것이다. 서비스 복구에 관한 실증적인 연구는 전통적인 설문기법을 이용한 정량적 연구¹⁰⁾, 시나리오에 의한 실험설계를 이용한 정량적 연구¹¹⁾, 그리고 CIT 기법을 이용한 정성

8) 이문규, 김일민 2001; Kelly and Davis 1994

9) Miller et al, 2000; Kelly and Davis 1994

10) e.g., Chebat and Slusarczyk 2003; Maxham and Netemeyer 2002

적 연구¹²⁾로 나누어 볼 수 있다. 기존의 대부분 정량적 연구는 공정성이론을 근거로 하여 훌륭하게 수행된 복구가 고객만족, 재 구매 의도 및 긍정적인 구전에 영향을 미치는 결과를 보여주었다. 하지만 윤성욱, 황경미(2004)는 기존의 연구와 달리 서비스 문제의 심각성을 서비스복구모형에 추가하여 심각성이 지각된 복구정도에 미치는 역할을 실증적으로 보여주었다. 국내외 많은 연구들이 서비스만족과 불만족에 대해서 정량적으로 접근하였으나 Weun et al. (2002, 2004)은 CIT기법을 이용하여 음식점이나 호텔에서 보편적으로 발생하는 서비스실패와 복구유형을 체계적으로 분류하고 효율적인 복구전략에 관한 시사점을 제시하였다. 또 공정성이론과 서비스 속성차원의 개념을 근거로 하여 CIT 자료를 분석한 결과, 정중한 사과가 수반되지 않은 유형적인 복구는 아무리 많은 비용을 들이더라도 복구에 대한 효율성이 떨어진다고 보고하였다. 그리고 서비스제공자와 고객 간의 관계의 질이 관계강화 귀인에 영향을 주어 서비스 실패가 발생할 경우 관계가 밀접할수록 실패상황을 관대하게 받아들인다고 주장하였다. 관계강화 귀인은 서비스 복구에 대한 기대에 영향을 미치는 것으로 나타나 고객관계 관리의 중요성을 강조하였다.

III. 연구의 설계 및 조사방법

3.1 CIT와 분류과정

본 연구는 서비스 실패와 복구유형, 그리고 복구 후 행동을 알아보기 위해 서비스 품질 평가에 대한 다속성 차원과 공정성 이론을 근간으로 많은 학자들에 의해 선호되어온 정성적 연구방법들 중의 하나인 중요사건기법(CIT: Critical Incident Technique)을 이용하고 있다.¹³⁾ CIT란 서비스 실패가 발생한 곳을 쉽게 알 수 있도록 해주는 정성적 연구방법이다. 그리고 서비스 이용 시 경험한 만족이나 불만족을 고객의 인터뷰를 통하거나 직접 기록하는 방법을 취하기 때문에 만족이나 불만족을 발생시키는 결정적인 사건에 대한 상세한 내용을 알 수 있게 해줌으로서 서비스 품질의 결함을 분석하고 규정하는데 유용하고 적절한 방법이다. 또한 정성적 방법으로서 조사를 통해 현상을 일반화하는 것이 아니라 현상의 본질을 볼 수 있는 통찰력을 제공한다. 특히 고객에게 만족과 불만족을 줄 수 있는 여러 종류의 다양한 결정적인 사건들을 몇 개의 큰 범주로 구분할 수 있게 하고, 수량적으로 연결하기에

11) e.g., Tax, Brown and Chandrashekar 1998; Mattila and Patterson 2004

12) 윤성욱, 황경미 2002, 2004; 윤성욱, 서미옥 2006 소비자문화연구 제9권 1호

13) Bitner, Booms and Tetreault 1990; Chung and Hoffman 1998; Hoffman, Kelley and Rotalsky 1995

는 부적합한 특정 사건들을 각각의 하부 사건들로 구분하여 고객의 언어로 해석하고 조합할 수 있게 함으로서 회사 및 서비스 관리자들에게 서비스 품질을 개선시킬 수 있는 방법에 대한 정보를 제공하는 독특한 기법이다.

본 연구에서는 불만족의 원인이 된 결정적 사건과 서비스 제공자의 복구행동을 분류하는 과정은 Hoffman et al.(1995)의 방법을 근간으로 하여 <그림1> 과 같이 7단계로 이루어졌다. 수집된 자료의 분석과 자료의 해석부분에서는 아주 작은 표현의 차이로 응답자는 다른 사건을 서술할 수도 있으며 연구자가 다른 결과로 분류하기도 하는 오류를 방지하기 위해서 기간을 두고 여러 번의 중복작업을 행하였다. 쉽게 범주화할 수 없는 사건에 대해서는 연구자들 간의 상의를 통해 분류함으로써 오류를 최소화하고 신뢰성을 높이고자 하였으며 여러 번의 중복작업이 이루어졌다. 또한 자료의 수는 183개였지만 서비스 실패의 원인이 하나의 차원에서만 존재하는 것이 아니라 두 가지 이상의 차원에서 존재하는 경우도 있으므로 실패의 건수는 자료의 수보다 많은 219개이며 복구에서도 마찬가지로 복합발생으로 인하여 207개의 사건 수로 나타났다.

<그림1> 분류과정

1. 연구목적 결정
2. CIT를 이용한 자료 수집계획 및 수립
3. Hoffman and Bitner(2002)에 근거 설문지 작성
4. 자료수집
5. Hoffman et al.(1995) and Bitner et al.(1990)에 근거한 자료의 범주화
6. 기간을 둔 재범주화 작업
7. 자료분석의 해석

3.2 조사방법 및 분석과정

자료 수집 방법은 부산지역에 거주하는 생명보험에 가입해 본 적이 있는 20세 이상의 성인들을 대상으로, 본 연구의 중요성과 설문조사 방법을 교육한 후 서비스 실패의 경험을 설문지에 직접 기록하도록 하였다. 설문을 임의로 작성하여 발생하는 오류를 방지하기 위해 무작위로 응답자와 전화를 통하여 확인하는 절차를 거쳤다. 자료의 수집은 Hoffman and Bateson(2002)의 설문형식을 일부 수정한 설문지를 사용하였고 설문내용은 생명보험에서 경험한 불만족과 관련된 것으로 축소하였다. 설문지는 ㉠생명보험에서 불만족한 서비스 경험의 내용 ㉡서비스 경험의 심각성 정

도 ㉔고객의 불만족에 대한 생명보험회사 측의 반응 ㉕생명보험회사 측의 대응정도 ㉖생명보험회사 측의 대응 시 응답자가 느낀 아쉬운 점 ㉗생명보험회사에서 해졌으면 하는 복구내용 ㉘불만족 이후 생명보험 계속 이용여부 ㉙만약 그 생명보험을 이용한다면 계속 이용하는 이유 ㉚간단한 인구 통계적인 부분을 물어보는 항목으로 구성되었다. 설문에 이용된 척도로는 서비스 경험의 심각성 정도와 점포의 서비스 실패에 대한 복구정도를 알아보기 위한 점포 측의 대응 정도를 묻는 항목에 대해서는 각각 점포의 실수 정도가 사소한 실수일 경우 1, 심각한 실수일 경우 10을, 나머지 항목에 대해서는 명목척도와 응답자가 직접 서술하게 하는 개방형 질문형태를 취하였다. 데이터가 모아지면 이를 해석 가능한 일반적인 항목으로 분류한 후 다시 세분화된 하위 항목들로 범주화 시키는 과정으로 이루어진다. 본 연구에서는 Bitner et al.(1990)이 개발해서 Hoffman et al.(1995)이 사용했던 범주화 형식을 대부분 따랐다. 수집된 자료를 분석하여 범주화하고 코딩, 해석하는 과정은 사건형태로 기록된 방대한 서술형 자료를 세심하게 분류하여야 하므로 많은 시간과 노력이 요구되며 연구자 개인의 주관성이 다분히 개입될 수 있다. 그러므로 이러한 정성적 조사의 경우 연구자들에 대한 교육은 신뢰성과 타당성 확보를 위해 아주 중요하게 다루어져야 할 부분이다.¹⁴⁾ 따라서 이번 연구에서는 자료 분석에 대한 신뢰성과 타당성 확보를 위해 먼저 중요사건기법을 이용한 사건 범주화 과정을 잘 파악하고 있는 연구자들이 직접 자료를 분석하였다. 서비스 실패를 발생시키는 결정적인 사건들은 단일항목으로 발생하는 경우도 있지만 극히 소수에 불과하며 대부분의 경우 복합적으로 발생할 뿐만 아니라 국내에는 CIT와 관련된 기존의 연구가 많이 없기 때문에 상당히 많은 시간이 소요되었다.

IV. 실증분석

4.1 자료의 인구 통계적 특성

총 250부의 설문지 중 18부는 미회수, 49부는 불성실한 답변이라 분석에서 제외하여 분석에 사용된 총 자료의 수는 183부였다. 우선 설문지 응답자의 성비를 보면 남성은 58.5%, 여성은 41.5%이며, 연령대는 20대가 37.2%, 30대가 40.4%, 40대가 13.7%, 50대 이상이 8.7%로 구성되었다. 교육정도는 고졸이 24.0%, 초 대졸이 14.2%, 대졸이 54.6%, 대학원 이상이 7.1%로 나타났다. 결혼 여부는 기혼이 52.5%,

14) Krippendorff 1980; Wwber 1985

미혼이 47.5%이며, 월 소득은 200만원 이하가 43.7%, 200~300만원이 30.6%, 300~500만원이 14.8%, 500만원 초과는 10.9%로 나타났다. 한편 납입보험료는 10만원 미만이 31.7%, 10~20만원이 37.2%, 20~30만원이 16.4%, 30~50만원이 8.7%, 50만원 이상이 6.0%로 나타났다.

〈표3〉 인구통계적 특성

구분		빈도	비율
성별	남	107	58.5%
	여	76	41.5%
결혼여부	기혼	96	52.5%
	미혼	87	47.5%
연령	21~30세	68	37.2%
	31~40세	75	40.4%
	41~50세	24	13.7%
	51세 이상	16	8.7%
학력	고졸 이하	44	24.0%
	초대졸	26	14.2%
	대(재)졸	100	54.6%
	대학원 이상	13	7.1%
평균소득(월)	200만원 미만	80	43.7%
	200~300만원	56	30.6%
	300~400만원	27	14.8%
	500만원 초과	20	10.9%
납입보험료(월)	10만원 미만	58	31.7%
	10~20만원	68	37.2%
	20~30만원	30	16.4%
	30~50만원	16	8.7%
	50만원 이상	11	6.0%
총계		183	100%

4.2 자료의 분석

4.2.1 서비스 실패 유형 분류

본 연구의 서비스 실패에 대한 범주화 과정은 Bitner et al.(1990)의 범주화 방법을 따르고 있다. Swanson(1996)에 따르면 Bitner et al.(1990)은 최초 범주구성이 비교적 논리적이고 이 범주 구성들은 Kelly et al.(1993)의 소매상의 서비스 실패 및 복구에 관한 연구와 Gremler and Bitner(1992)의 서비스접점 만족연구를 통해 지지되었다고 주장하고 있다. 따라서 이번 연구에서는 자료 분석에 대한 신뢰성과 타당성 확보를 위해 먼저 중요사건기법을 이용한 사건 범주화 과정을 잘 파악하고 있는 연구자들이 직접 자료를 분석하였다. 그래서 주된 서비스 실패 차원을 두 가지의 유형

으로 범주화하는 과정에서 두 분석자간에 97%의 의견 일치율을 볼 수 있었으며, 하위 범주도 Bitner et al.(1990)를 근거로 결정적 사건을 분류하여 두 분석자 간에 93%의 의견일치를 보여 높은 신뢰도를 확보하였다.

〈표4〉 서비스 실패의 유형

서비스 실패유형	빈도	비율	실패정도	회복정도	계속이용
그룹 1 서비스 제공 시스템의 실패					
1A. 보험 상품 결함	24	11.0%	5.67	4.04	62.5%
1B. 복잡한 확인 절차 서비스	14	6.4%	6.50	5.43	85.7%
그룹 1 소계	38	17.4%			
그룹 2 지속적이지 않고 부적절한 설계사 행동					
2A. 지속적인 관리 부족	64	29.2%	4.65	4.70	68.8%
2B. 무례한 설계사 행동	41	18.7%	5.15	4.56	68.3%
2C. 설계사의 지식 부족	16	7.3%	5.94	4.68	87.5%
2D. 보장내용의 차이/ 상품설명 미흡	60	27.4%	6.29	4.29	68.3%
그룹 2 소계	181	82.6%			
총계	219	100%			

*실패정도는 1(사소한 실수)에서 10(심각한 실수)으로 측정됨

*회복정도는 1(아주 나쁘다)에서 10(아주 좋았다)으로 측정됨

*계속이용 정도는 서비스 실패 후에도 계속 이용하는 비율임

Bitner et al.(1990)의 분류시스템은 주 항목을 3개로 구분하였지만 본 연구에서는 생명보험의 특성상 주 항목을 그룹1, 그룹2 두 가지로 구분하였고, 그들의 주 항목에 비해 '고객 요구에 대한 반응'이 제거되었다. 두 가지 주요 실패항목 내용은 서비스 제공 시스템의 실패, 지속적이지 않고 부적절한 설계사 행동으로 분류하였으며, 두 가지 주요 실패유형 내에 존재하는 하위범주는 그룹 1에 대해 2개, 그룹 2에 대해 4개 총 6개로 구성하였다. 하부항목에서의 차이는 그들은 12가지로 하위범주를 구분하였으나, 본 연구에서는 6가지 범주로 구분하여 다소 차이가 있다. 모든 하위범주가 그들과 동일하지 않은 것은 각 서비스산업의 독특한 특성 때문이다.

〈표4〉의 서비스 실패 유형 중 1A부분인 보험 상품 결함과 관련된 실패는 전체의 11.0%이며, 1B부분인 복잡한 확인 절차 서비스는 6.4%로 나타났다. 첫 번째, 주 분류인 서비스 제공 시스템의 실패는 17.4%로 나타났다. 2A부분인 지속적 관리 부족에 대한 반응은 29.2%로 서비스 실패 유형 중 가장 높은 빈도수를 나타냈고, 2B부분인 무례한 설계사 행동은 18.7%로, 3B는 설계사 지식부족으로는 7.3%, 4B는 보장내용의 차이·상품설명 미흡은 27.4%를 나타냈다. 두 번째, 주 분류인 지속적이지 않고 부적절한 설계사 행동은 82.6%로 나타났다.

〈표5〉에서 각 하위 범주의 내용들을 자세히 살펴보면 1A 보험 상품 결함에 대한 경우는 해약환급금이 적음, 보험료가 비싸거나 보장이 작음, 대출이 안되는 등

상품 자체의 결함을 의미한다. 1B는 복잡한 확인 절차 서비스 경우는 보험 가입할 때 서명 및 고지할 부분이 너무 많거나 보험금 지급 청구 절차가 너무 복잡하다든지, 첨부서류가 많다는 경우를 의미한다.

〈표5〉 그룹 1의 예

하위 유형	사례
1A 보험 상품 결함에 대한 반응	1. 납입한 보험료에 비해 해약했을 경우 받을 수 있는 금액이 터무니없이 적다. 사업비로 많이 지출된다고 하는데 사업비를 적게 하면 되지 않나? 2. 보험료에 비해 보장이 작고, 대출이 되지 않는다.
1B 복잡한 확인 절차 서비스에 대한 반응	1. 보험 가입 시에 자필서명 및 첨부서류 등 너무나 많은 절차가 있어 불편하다 2. 병원에 입원한 경우 진단서나 입·퇴원확인서 등을 준비해야 하는데 지방에 있는 경우 서울까지 가서 서류 준비가 불편하고 번거로움 3. 예전에 실손보험금 받은 것 때문에 의사소견서 등 이런저런 서류를 떼어오라고 하더니 그 부위는 보장받을 수 없다고 함

〈표6〉에서 2A의 지속적인 관리 부족은 담당 설계사의 교체에 따른 관리 미흡, 보험가입 전·후의 관리시스템 차이 및 부재, 지속적인 관심부족 등을 의미한다. 2B인 무례한 설계사의 행동으로는 고객을 위한 보험설계보다는 본인 위주로 보험을 가입시키는 설계사, 보험가입을 강요하는 설계사, 설계사의 반말이나 무시하는 듯한 태도, 서비스 및 보험금 지급 요청 시 차일피일 미룸 등의 경우를 의미한다. 2C는 설계사의 지식 부족으로 금융 전반에 대한 지식부족, 보험 상품의 정확한 내용·규정 숙지 미흡 등을 의미한다. 2D는 보장내용의 차이·상품설명 미흡으로 가입 시 설명한 내용과 보험금 청구 때 보장내용의 차이, 미흡한 상품설명 등을 의미한다.

〈표6〉 그룹 2의 예

하위 유형	사례
2A 지속적인 관리 부족	<ol style="list-style-type: none"> 1. 잦은 이직으로 인한 담당자의 빈자리가 메워지지 않고, 새로운 담당자와의 괴리감 때문에 2. 가입하기 전에는 수시로 찾아오는 등 서비스가 좋지만 가입 후에는 관리도 없고 보험료가 연체되는 경우만 연락 옴 3. 지속적인 관심이 너무 부족하다
2B 무례한 설계사 행동	<ol style="list-style-type: none"> 1. 보험금 지급을 요구했으나 차일피일 시간을 미루며 지연시킴 2. 고객 입장의 보험설계보다는 설계사 실적과 수당에 기반을 둔 보험설계 하는 사람이 많음 3. 무리하게 지인을 소개시켜 달라고 하고, 그 사람에게 연락해 난처하게 함 4. 보험 강요가 많음 5. 자기회사의 장점만 이야기 하면 되는데 다른 회사를 비방하는 설계사
2C 설계사의 지식부족	<ol style="list-style-type: none"> 1. 설계사가 상품을 완전하게 몰라서 상품선택에 혼란이 생김 2. 비과세에 대한 내용을 물어봤는데 틀리게 알려줌
2D 보장내용의 차이·상품 설명 미흡	<ol style="list-style-type: none"> 1. 묻지도 따지지도 않고 보험금 준다고 했는데 막상 청구하니 보험금이 지급되지 않는 수술이라는 이유로 미지급. 가입 전 말과 차이가 남 2. 보험 계약 시 보장내용에 대해 자세한 설명이 없어서 지금도 잘 모르고 있음 3. 설명할 때와 실제 보험금 청구할 때 보장이나 설명에서 차이가 남

4.2.2 서비스 회복 분류 시스템

다양하게 나타난 서비스 회복 형태들은 〈표7〉에 나타나 있는 7개의 회복형태로 구분하였다. 〈표7〉을 통해 볼 때 여전히 서비스 실패에 대한 생명보험회사 및 설계사가 가장 많이 취한 행동은 아무런 회복 조치를 하지 않는 무반응으로써, 이것은 서비스 실패에 대해 불평하는 고객들에게 무반응 혹은 무관심한 것으로서 28.3%를 차지하고 있고 복구수준은 4.21로 제일 낮은 점수를 나타냈다. 그 다음으로는 가장 보편적인 형태의 회복유형으로서 사과의 말이 23.7%를 차지하고 복구정도는 5.39로 높은 수준을 나타냈다. 특이하게도 아예 불평을 하지 않는 경우도 15.7%를 나타냈고 실패정도에 비해 복구정도가 높고 지속적으로 이용하는 비율도 80.6%로 보험자체에 관심이 없거나 생명보험의 특성상 지인에 의해 보험가입이 되어있어 불만족한

사항이 있어도 불평하지 않고 유지를 잘하는 것으로 추측된다. Weun et al. (2002)의 연구에서도 서비스 제공자와 고객 간 관계의 질이 서비스 실패가 발생할 경우 관대하게 받아들이고 복구에도 관대한 영향을 미친다는 주장이 이를 뒷받침 한다. 규정대로 처리할 경우의 복구정도는 4.5로, 책임전가·변명의 비율도 10.6%나 되었으며 복구수준도 4.28로 나타나 무반응과 더불어 복구정도가 가장 낮게 나타났다. 선물이 제공되었을 때 고객들이 느낀 복구정도는 4.32로 나타나 고객이 느끼는 복구수준은 낮음을 알 수 있다. 설명이 제공되었을 때 고객이 느끼는 복구수준은 5.45로 나타나 복구에 대해 고객이 느끼는 수준은 매우 높음을 알 수 있다.

〈표7〉 고객 차원에서의 서비스 실패 수준

복구형태	개수	%	실패정도	복구정도	계속이용
회사 및 설계사의 무반응	56	28.3%	5.82	4.21	62.5%
사과	47	23.7%	5.34	5.39	70.2%
불만이 있어도 불평 없음	31	15.7%	4.58	5.20	80.6%
책임전가·변명	21	10.6%	5.95	4.28	57.1%
규정	18	9.1%	6.17	4.50	72.2%
선물	16	8.1%	4.50	4.32	62.5%
설명	9	4.5%	5.33	5.45	66.7%
총계	198	100%			

*실패정도는 1(사소한 실수)에서 10(심각한 실수)으로 측정됨

*복구정도는 1(아주 나빴다)에서 10(아주 좋았다)으로 측정됨

*계속이용 정도는 서비스 실패 후에도 계속 이용하는 비율임

4.2.3 고객이 바라는 서비스 회복 방법

본 연구자는 서비스 제공자가 서비스 실패에 대한 고객 불평에 좀 더 적극적으로 대응하는데 도움이 되고자 Hoffman et al.(1995)에서는 연구되지 않았던 고객들이 바라는 복구를 알아보았다. 〈표8〉은 이번 연구에서 고객들이 생명보험회사에 기대하는 복구의 내용을 정리한 것이다. 고객이 생명보험회사에 기대하는 복구의 총계는 한 명의 응답자가 여러 가지 내용을 기술한 경우도 있기 때문에 응답자 수(183명)보다 많은 207개로 나타났다. 고객이 기대하는 복구는 총 8가지로 분류하였다. 그 중 고객이 가장 원하는 복구는 58.4%를 차지한 FP들의 고객에 대한 지속적인 관심과 관리, 문의사항이 있을 때 고객에 대한 자세한 설명이었다. 생명보험의 특성상 유형적인 회복보다는 심리적인 무형의 회복이 중요하다는 사실을 확인해주는 결과였고, 생명보험이 서비스 산업이라는 것을 다시 한 번 느끼게 해주는 내용이었다.

〈표8〉 고객들이 바라는 서비스 회복 방법

복구내용	개수	%
고객설명	63	30.4%
지속관리	58	28.0%
설계사 교육	25	12.1%
규정변경	16	7.7%
정중한 사과	14	6.8%
즉각대응	11	5.3%
물리적 복구	7	3.4%
기타	13	6.3%
총계	207	100%

V. 결론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

이번 연구는 생명보험회사에서 서비스 실패유형 분류, 복구 유형 및 회복 후 관계에 관한 연구를 위해 질적 연구방법 중 하나인 중요사건기법을 적용하여 고객이 직접 경험한 내용을 근거로 서비스 실패 유형과 서비스 복구 유형을 분류하고자 수행하였다. 또한 서비스 현장에서 발생하는 서비스 실패, 복구에 대한 중요사건기법(CIT: Critical Incident Technique)을 이용하여 고객이 생명보험회사에 원하는 대응행동을 함께 제시함으로써 회사와 FP들이 서비스 실패로 불만족한 고객에게 효율적으로 대응할 수 있는 방안을 제시하고자 했다. 먼저 이론적 연구에서는 선행연구에서 제시되고 있는 이론들을 바탕으로 중요사건기법, 서비스 실패의 개념과 원인, 서비스 실패 유형, 서비스 회복의 개념, 서비스 회복의 필요성, 서비스 회복의 유형에 대해서 고찰해 보았다. 선행연구를 토대로 기존의 서비스 실패와 복구에 관한 연구에서는 대부분 양적인 연구가 주를 이루었으나 본 연구에서는 생명보험에서의 서비스 실패, 복구에 중요사건기법을 적용할 수 있는가에 대한 이론을 체계화하여 분석의 근거로 삼았다. 또한 서비스 실패를 가져온 중요사건에 대한 사례를 제시하고 있으며 고객이 지각하는 서비스 실패수준, 서비스 복구에 대해서도 고찰해 보았다. 연구결과 서비스 접점에서 발생하는 소비자 불만족에 가장 크게 작용한 그룹은 지속적이지 않고 부적절한 설계사 행동으로 고객 불만족의 82.6%를 차지하였다. 이는 선행 연구인 고객 불만족의 43%가 무례한 종업원으로 인해 발생한다는 Bitner et al.(1990)의 연구와는 일관되지만, 흥미롭게도 불만족을 야기 시키는 가장 핵심적인 원인이 제품자체의 결함이라는 Hoffman et al.(1995)의 연구결과와는 대조되는 것이다.

다음으로 서비스 복구부분에서는 설명과 사과의 복구정도가 높은 것으로 나타났는데, 이것은 고객에 대한 관심이 다른 요인보다 우선 시 됨을 알 수 있다. 특히 불평

을 하지 않는 고객들의 복구정도와 계속 이용률이 80.6%로 높은 것은 보험이 지인 관계에 의해 가입하는 특성, 중도 해지 시 손해가 발생, 장기적인 상품, 다른 회사도 비슷하기 때문으로 나타났다. 요약하면 생명보험의 특성상 유형적인 회복보다는 심리적인 무형의 회복에 의해서 계속이용률이 결정된다는 것을 알 수 있다. 그리고 생명보험회사가 제공하는 복구와 고객이 원하는 복구 간에는 많은 차이가 존재함을 알 수 있었다. 특히 놀라운 것은 서비스 실패가 발생하였을 때 생명보험회사가 무대응 하거나 고객을 무시하는 경우가 많이 나타났다. 이는 여전히 판매자 중심 즉, '팔고나면 그만이다'라는 입장에서 고객을 대하기 때문에 발생할 수 있는 행동으로서 높아져 가는 소비자의 서비스 기대수준에 역행하는 것 일뿐만 아니라 생명보험에 대한 FP와 고객의 인식사이에 상당한 사고의 차이가 존재함을 보여주는 것이다. 이상과 같은 결과를 종합해 볼 때 다음과 같은 실무적 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 가장 효율적인 회복은 처음부터 서비스 실패가 발생하지 않게 하는 것이다. 한 번도 서비스 실패를 경험하지 않은 고객의 기업에 대한 충성도가 서비스 실패를 경험한 후 효율적인 복구를 받은 경험이 있는 고객에 비해 훨씬 강하다는 Zeithaml, Berry, Parasuraman(1996)의 말이나 신규 고객을 창출하기 위해 드는 비용이 기존의 고객을 유지하는 비용의 5배에 달한다는 Desatnick(1998)의 말을 인용하지 않더라도 기존의 고객을 장기적인 고객으로 유지하기 위해서는 처음부터 서비스 실패가 일어나지 않도록 FP에 대한 철저한 교육과 시스템이 제공되어야 할 것이다.¹⁵⁾ 연구자가 근무하는 회사에서는 '고객 스마일 프로그램'을 통해 정기적으로 고객을 방문하도록 하여 표준화된 고객관리 및 상품설명 활동을 정착하는 시스템을 운영 중이다. 고객의 불만족 중에서 56.6%를 차지하는 지속적인 관리 부족과 보장내용 및 상품설명 미흡을 사전에 예방할 수 있는 프로그램이다. 다른 생명보험회사에서도 이와 같은 시스템을 운영해 회사 및 FP들에 대한 만족도가 향상되기를 기대해 본다.

둘째, '고객의 말이 곧 보험이 됩니다.'라는 말처럼 고객의 입장에서 모든 것을 생각할 수 있는 서비스 마인드가 필요하다. 높아져 가는 소비자의 기대수준에 현실적으로 부응하기 위해서는 서비스 실패가 일어나지 않도록 사전관리를 철저히 하는 것이 무엇보다도 중요하겠지만 서비스 특성상 어쩔 수 없이 실패가 발생하게 되더라도 고객의 기대와 요구에 부합한 회복을 해 줌으로서 불만족한 고객을 만족한 고객으로 전환시켜 지속적인 유지를, 나아가 소개로 신규가망고객을 창출하게 함으로써 장기적인 입장에서 이익을 가져오게 해야 한다.

셋째, 생명보험회사가 FP 위축에 있어서도 보험 산업에 맞는 엄격한 기준을 적용하여야 할 것이다. 이전까지 대량도입, 대량탈락이라는 형태로 조직을 운영해 왔다면 지금부터는 인성 및 서비스 마인드를 우선한 조직으로 운영하는 것도 한 방법이라 볼 수 있다. 대량도입, 대량탈락으로 인한 잦은 설계사 교체와 지속적인 관리 부족이 가장 큰 불만족인 것이 이를 뒷받침하고 있다.

넷째, 불평하지 않은 고객들이 대부분 만족한 고객이라는 착각에 빠져서는 안 될 것이다.

15) R. L. Desatnick, *Managing to Keep the Custom*, (Boston: Houghton Mifflin, 1998)

본 연구에서는 불평하지 않은 고객 중에는 불평을 하더라도 생명보험회사에서 이에 대한 개선을 해주지 않을 것으로 생각하거나 다음부터는 이 생명보험회사를 이용하지 않으면 된다는 극단적인 생각을 가지고 있는 고객들이 있었던 점을 감안해 볼 때, 불평하지 않은 고객이 만족한 고객이라고 생각해서는 안 될 것이다.

다섯째, 불평을 토로한 고객을 감사하게 대할 수 있어야 한다. 고객이 불평을 하는 것은 서비스 제공자에 대한 관심을 가지고 있기 때문이다. Hoffman and Bateson(1997)에 의하면 이러한 고객들은 기업이 고쳐야 할 관리적인 문제를 보수를 받지 않고 컨설팅해주고 진단해 줄 뿐만 아니라 기업이 서비스 실패를 회복할 수 있는 기회를 제공해 주는 것이라고 하였다. 그래서 고객의 불평을 정보로 이용한다면 불만족한 고객을 만족으로 전환시키고, 차후 동일한 실패가 일어나지 않도록 할 수 있을 것이다.

마지막으로 FP들의 반성과 변화가 필요하다. 서비스 불만족에 대한 대응이 전혀 없거나 변명 혹은 책임전가까지 많은 빈도수를 나타냈고 어떤 고객들은 다른 회사도 다 비슷하니까, 말해도 개선되지 않는다는 포기까지 있었다. 앞으로 더욱 치열해질 금융권의 경쟁에서 생존하기 위해서는 연구자를 포함한 보험업계 종사자들의 변화가 절실하다.

결론적으로 지속적이지 않고 부적절한 설계사 행동이 고객의 불만족 중에서 가장 압도적으로 큰 빈도를 차지하고 있는 것이 본 연구를 통해 증명되었다. 문제의 설계사는 고객을 불만족 시킬 수도 있으며 회사의 이미지도 저하시켜 앞으로의 운영에 걸림돌이 될 수 있다. 설계사의 행동 능력을 향상시키기 위해 지속적이고 정기적인 교육과 관리, 시스템 개발이 필요할 것이다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구에서는 연구의 문제로 제기된 사항을 해결하고 연구목적을 달성하기 위해서 중요사건기법(CIT: Critical Incident Technique)을 이용하여 생명보험에서의 서비스 실패 유형과 서비스 복구 유형을 분류하였으며 고객들이 생명보험에 바라는 서비스 회복 유형을 제시하였다. 그러나 본 연구를 수행함에 있어서 한계점은,

첫째, 본 연구자는 예비조사와 본 조사 기간을 거쳐 확연히 구별되는 사건을 수집하고자 많은 노력을 하였음에도 불구하고 응답자들은 이 기준에 부합되지 않는 응답을 많이 하였다. 이것은 사건과 관련된 어휘의 모호성과 개방적 기술에 대한 미숙함에서 그 원인을 찾을 수 있는데 향후 연구자들과 응답자간의 좀 더 심층적인 설문이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 연구의 범위가 부산지역에 거주하는 20세 이상의 생명보험에 가입하고 있거나 가입해 본 경험이 있는 고객을 대상으로 설문조사를 실시하였는데 차후 연구에서는 전국을 대상으로 한 연구가 필요할 것이다.

셋째, 본 연구를 포함하여 거의 대부분의 중요사건기법 연구들은 고객 불만족을 유발시킨

부정적 경험들을 정성적 기법으로 분석하였다. 향후 연구는 고객만족이나 고객감동을 이끄는 긍정적인 사건에 대한 연구도 활발히 진행되었으면 한다. 아울러 본 연구는 국내 생명보험 분야에서 CIT를 사용한 최초 연구로서 향후 연구과제가 계속적으로 나올 것을 기대한다.

[참고문헌]

- 윤성욱(2002), The Role of Relationship Quality in the Case of Service Failure, *경영연구*, 17(1), 181-199
- 류갑경(2002), 불평에 대한 기업반응과 불평처리 후 소비자 반응, *경북대학교 박사학위논문*
- 윤성욱, 황경미(2002), CIT를 이용한 서비스실패와 복구에 관한 연구, *한국마케팅저널*, 4(4), 1-27
- 김정승(2003), 호텔기업에서 CIT를 이용한 서비스 실패 및 회복유형 분석·회복 후의 반응에 관한 연구, *동아대학교 박사학위논문*
- 윤성욱, 황경미(2004), 서비스복구 형태가 고객관계에 미치는 영향: 음식적 대상으로 한 CIT접근, *소비자학연구*, 15(1), 135-158
- 윤성욱, 서미옥(2006), 호텔의 서비스실패와 심각성 조절효과에 관한 정성적 연구, *소비문화연구*, 9(1)
- 안철경, 기승도, 이상우(2008), 생명보험회사 서비스 만족도, *보험연구원*
- 홍성조(2011), 지역신문의 불만족요인 분석과 개선방안 연구, *동국대학교 석사학위논문*
- 이경룡(2011), *보험학원론*, 영지문화사
- 황정봉(2013), *보험학원론*, 대왕사
- 윤성훈(2014), 생명보험 전망과 과제, *월간 생명보험*, 생명보험협회
- Weun, Seungoog(1997), Service Failures and Recovery: Impact on New Customer Relationships, Tuscaloosa Alabama: University Alabama
- Bitner, M. J., Booms, B., Tetreault, M(1990), The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing* 54, 71-84
- Bitner, M. J., Booms, B., Mohr, L. A(1994), Critical Service Encounter: The Employee's Viewpoint, *Journal of Marketing* 58, 95-106
- Hart Christopher, W. L., Heskett, J. L., Sasser, W. E(1990), The Profitable Art of Service Recovery, *Harvard Business Review*, 68, 148-156
- Hoffman., Kelly, W., Rotalsky, H. M(1995), Tracking Service Failures and Employee Recovery Effort, *Journal of Service Marketing* 9, 2, 49-61
- Hoffman, K. D., Bateson, J. E. G(1997), *Essentials of Service Marketing* 322-351
- Johnston, T. C(1997), Fixing Service Failure, *Industrial Marketing Management*, 26, 467-473
- Mohr, L. A., Bitner, M. J(1995), The Role OF Employee Efforts in Satisfaction with Service Transactions, *Journal Business Research*, 32, 239-252
- Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A(1991), Understanding Consumer Expectation of Service, *Sloan Management Review*, 32, 39-48

Bell, Chip R. and Ron Zemke(1987), Service Breakdown: The Road to Recovery, *Management Review*, October, 32-35

Chung, B., Hoffman, K D(1998), Critical Incident: Service Failures That Matter Most, Cornell University, *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39, 66-71