

서비스실패의 심각성과 복구만족이 고객-기업 관계회복에 미치는 영향

: 실패이전과 복구이후 고객애정, 고객신뢰, 충성의도의 이월효과 및 역학관계 비교를 중심으로*

라선아**

서비스실패는 고객이탈의 주요 원인이다. 오늘날과 같은 공급과잉의 치열한 경쟁시장에서 서비스실패로 인한 결과는 단순한 고객불평에서 끝나지 않고 해당기업에 대한 대중 소비자의 반기업정서를 유발할 만큼 치명적일 수 있다. 따라서 효과적인 복구전략 개발을 위해, 실패와 복구에 대한 고객반응을 심도있게 설명할 수 있는 연구가 필요하다. 이러한 맥락에서 본 연구는 서비스실패와 복구를 ‘고객-기업 관계의 위기와 회복’이라는 관점에서 조망하여, 복구만족도 수준에 따라 고객애정, 고객신뢰, 충성의도의 이월효과와 심각성의 직접 효과 및 실패 이전과 복구 이후 시점간 관계특질변수들의 역학관계변화도 비교분석하였다.

분석결과, 일단 실패가 발생하면 복구만족수준에 상관없이 충성의도는 미래로 이월되지 않았고, 실패의 심각성은 충성의도에 유의한 부정적 영향을 미쳤다. 다시 말해 실패의 발생으로 그 무엇보다도 고객충성도가 가장 큰 타격을 입었다. 다행히 충성의도의 선행변수인 고객애정과 신뢰는 복구만족이 높은 경우 실패 이전에서 복구 이후로 이월효과를 보였다. 복구만족이 낮은 경우는 이월효과가 전혀 발견되지 않았고, 실패의 심각성이 문제시되어 신뢰와 애정의 회복에 장애물로 작용했으며, 과거에 비해 고객애정의 충성의도에 대한 직접 효과도 감소하였다. 일단 실패가 발생한 후에는 복구수준과 상관없이 충성의도 형성에 있어 고객신뢰의 중요성이 급증했다는 점도 중요한 발견점이었다.

연구결과를 통해, 실패복구상황에서 고객충성도 재구축을 최종 지향점으로 삼되, 그 과정에서 무엇보다도 신뢰의 회복을 최우선 목표로 설정해야 하고, 심각한 실패일수록 반드시 높은 복구만족도를 달성해야 한다는 교훈을 얻었다. 복구만족의 조절효과 및 실패심각성과의 상호작용 패턴에 대한 흥미로운 발견을 바탕으로 이론적, 관리적 시사점을 도출하였으며 연구의 한계와 향후 연구과제에 대해서도 논의하였다.

주제어: 서비스실패, 실패복구, 리커버리만족, 복구만족, 실패의 심각성, 고객애정, 고객신뢰, 충성의도, 관계마케팅, 고객불평행동

* 이 연구는 한국방송통신대학교의 2009년도 해외장기연수 연구지원을 받아 수행되었음.
** 한국방송통신대학교 경영학과 부교수(sunala@knou.ac.kr)

I. 연구의 배경 및 목적

서비스는 무형성, 이질성, 비분리성, 소멸성 등과 같은 고유한 특성으로 말미암아 제품에 비해 선천적으로 실패의 위험이 더 높다. 또한 서비스는 유형성-무형성 스펙트럼상 순수 유형재를 제외한 모든 경우를 포괄하는 매우 폭넓은 개념으로, 유형재와 무형재가 복합된 외식, 유통산업부터 순수 무형재인 교육, 공연산업에 이르기까지 다양한 업종이 포함된다. 이 때문에 서비스실패의 범위 역시 유형적 성격의 제품실패, 무형의 순수 서비스실패 및 복합적 실패 등 매우 폭넓다. 따라서 서비스 실패는 경우에 따라 상당히 복잡한 현상이 될 수 있으며 실패의 지점이 매우 다양하고 실패의 가능성도 매우 높다는 특징을 지닌다.

중요한 것은 서비스실패가 고객을 떠나게 만드는 주요한 원인이 된다는 점이다(Bendapundi & Berry 1997). 공급과잉과 무한경쟁의 기업 환경 속에서 온라인구전 및 SNS(Social Networking Service)의 활성화로 개인간 정보의 연계망과 그 파급효과가 가속적으로 확대되는 오늘날, 서비스실패로 한 사람의 고객을 잃는다는 것은 어떤 의미를 갖는 것일까? 실패만 복구하면 간단히 고객의 이탈을 막을 수 있을까? 고객은 기업의 실패복구에는 만족했어도 여전히 다친 마음을 치유받지 못해 떠날 수 있다. 이 때문에 실패의 복구는 ‘고객-기업 관계의 회복’이 되지 않으면 결과적으로 아무 소용이 없다. 관계의 회복은, 다시 말해, 실패한 서비스의 회복에 그치지 않고 ‘고객을 회복시키는 것’이어야 한다. 실패 그 자체는 완벽하게 회복하지 못하더라도 고객의 돌아선 마음을 회복시켜야 성공한 복구라 할

수 있다. 실패로 인해 떠날 수 있었던 고객을 한 사람 더 유지함으로써 기업은 실패에 따른 복구비용을 치르는 대신 고객을 잃지 않고 유지한 대가로 그 고객으로부터 지속적인 수익을 얻을 수 있을 뿐 아니라 감동적인 복구를 받은 고객의 구전을 통한 잠재고객 확보효과까지 얻을 수 있다.

서비스실패에 대한 연구는 다양한 목적을 위해 수행되어 왔다. 실패의 유형을 탐색하고 분류하기 위한 연구, 리커버리만족의 요소도출을 위한 연구, 리커버리만족과 서비스품질, 공정성 및 충성도 등 관련 주요변수들과의 인과관계를 분석하기 위한 연구 등이 그 예이다(김용한·배무언 2005; Orsingher et al. 2010; McCollough et al. 2000; Smith et al. 1999; Tax et al. 1998). 연구마다 목적은 다를지라도 이들 연구가 추구해 온 공통된 목표는 실패를 줄이되, 실패를 저지른 경우 복구를 성공적으로 수행하여, 불평고객을 다시 만족한 고객으로 전향하고, 궁극적으로는 충성도를 재구축하는 것이다. 즉, 서비스실패로 인해 손상되거나 와해된 고객-기업 관계를 회복하는 것이 궁극적 지향이다. 매우 성공적인 복구를 수행하면 ‘리커버리 패러독스(recovery paradox, Maxham & Netemeyer 2002a,b)’ 현상이 발생하는 것처럼, 실패 이전보다 오히려 더 열렬고객이 되는 전화위복의 기회로 삼는 것이 실패를 저지른 기업의 공통된 희망일 것이다. 그러기 위해서는 실패 그 자체를 대상으로 복구전략을 펼치는 것이 아니라, 실패한 고객-기업 관계를 대상으로 복구전략을 펼치는 것이 요구된다.

이 같은 동기를 가지고 본 연구는 서비스 실패와 복구를 관계의 위기와 회복이라는 관점에서 접근하였다. 서비스실패로 인한 고객-

기업 관계의 위기를 인간의 사회적 관계에서 발생하는 위기와 대응해 볼 때, 가장 유력한 대상이 되는 사회적 관계는 친구, 동료, 부모와 자녀, 스승과 제자, 연인, 부부 등일 것이다. 서비스실패로 인해 고객에게 발생하게 되는 일련의 인지적 정서의 변화에는 실망, 불만, 배신감, 위기의식, 불안감, 불신, 용서, 화해 등 인간관계에서의 그것들과 크게 다를 바 없는 요소들이 인간관계의 역동성에서 발휘하는 영향과 유사한 양상으로 개입된다는 것을 알 수 있다.

그렇다면, 인간관계의 생성, 유지, 파괴, 회복이라는 일련의 역동적 과정에서 가장 핵심적 역할을 하는 요소는 무엇일까? 기존 연구는 '애정'(또는 사랑)과 '신뢰'를 절대적 요소로 들고 있다(Ainsworth 1973; Bowlby 1969). La & Choi(2012)에서도 이와 같은 근거에서 고객애정(customer affection)과 고객신뢰(customer trust)를 서비스회복과정의 핵심적인 요소로 보았고, 그 중 고객신뢰가 서비스실패라는 위기를 넘어 이후까지 효과를 미친다는 것을 입증했다. 이 결과는 관계마케팅 분야의 연구들과 일맥상통한다(Aaker et al. 2004; Berverland et al. 2009; Tax et al. 1998). 예를 들어, 관계마케팅 연구에서는 신뢰를 장기적 관계구축의 핵심적 변수이며(Morgan & Hunt 1994), 위기를 극복하고 관계를 성공적으로 영속하는 데 결정적인 역할을 하는 요인이라고 본다(Fournier 1998; Hui et al. 2011; N'Goala 2007). La & Choi(2012)의 연구는 고객신뢰 외에 고객애정과 충성의도는 위기를 넘어 지속되지 못하는 현상과, 고객애정, 고객신뢰, 충성의도간의 역학관계가 실패의 전후로 달라지는 현상도 보여주었다.

이 대목에서 경험적으로 볼 때 인간관계가 위기를 넘어 지속되거나 회복되는 데에는 위기의 강도와 복구의 수준이 상당히 중요한 변수가 된다는 점을 지적하지 않을 수 없다. 따라서 다음과 같은 의문을 제기할 수 있다. 신뢰가 애정이나 충성의도보다 본질적으로 지속성이 더 강한 것일까? 신뢰, 애정, 충성의도간의 역학관계가 어떤 조건에서나 동일한 변화패턴을 보이는 것일까? 혹시 복구수준 즉 복구만족도에 따라 이러한 변화의 양상이 달라지는 것은 아닐까? 또한, 실패의 심각성이 과정에서 영향을 미치지 않을까?

이러한 의문을 가지고 본 연구에서는 실패 이전과 복구수행 이후에 고객애정, 고객신뢰, 충성의도의 지속성과 역학관계에 복구만족 및 실패의 심각성이 어떠한 영향을 미치는지 밝히고자 하였다. 이를 위해 복구만족도의 수준에 따라 만족_고 vs. 만족_저 집단으로 표본을 나누고, 실패의 심각성을 복구 이후의 고객애정, 고객신뢰, 충성의도에 영향을 주는 선행변수로 설정한 후, 실패 이전 시점과 이후 시점간 관계특질변수들의 이월효과 및 역학관계변화를 비교분석하였다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

서비스 실패가 고객이탈로 이어지는 경우는 허다하다. 이유는 실패의 복구가 성공적이지 못했기 때문일 수도 있고, 복구는 성공적이었더라도 복구과정이 실망스러워서일 수도 있다. 이 두 가지 모두 치명적인 결과인 '이중이탈(double-deviation) 현상'(Maxham & Netemeyer 2003)을 유발하게 된다. 즉, 고객의 마음에 치

유하기 힘든 두 번의 상처를 남기는 것이다. 복구단계를 고객으로부터 용서받는 전환점으로 삼지 못하면 불만고객의 이탈뿐 아니라, 배신감과 좌절감을 가진 적대고객을 양산하거나, 나아가 이 고객의 부정적 구전에 의한 기업이미지 실추와 잠재시장 잠식이라는 치명적 결과에 다다를 수 있다. 그런데 아쉽게도 고객의 마음을 회복하여 관계를 복구하는 일이 그리 쉽지만은 않다(Hirschman 1970).

인간관계는 인간 행복의 근원이며 동시에 최악의 불행을 초래하는 주된 원천이다(권석만 2008). 고객-기업 관계도 비슷하다. 긍정적인 경우에는 만족과 기쁨이 생기지만, 문제가 발생하면 물적·심적 희생이 뒤따른다. 고객이 기업과의 관계에서 심리적 괴로움을 느꼈을 때, 고객은 더 이상 그 기업과 관계를 지속하고 싶을 리 없다. 도덕적·사회적 구속력이 더 강한 인간관계에 비해 본질적으로 고객-기업 관계는 기반이 허약하기 때문에 관계의 파탄에 따른 후유증이 심하지 않아 파피가능성이 매우 높다. 다시 말해, 고객은 기업과의 관계에 대해 아주 쉽게 일방적으로 중단할 자유와 권리가 있다. 기업의 실수 한번이 이 같은 치명적 결과를 낳을 수 있다. 그렇기 때문에 평소에 고객과 질 높은 긍정적 관계를 구축해 나가는 것이 매우 중요하다. 그러한 관계가 구축되면, 고객은 경쟁기업에 대한 부정적 편향, 실수에 대한 인내와 용서, 관계지속의사 등 인간이 친밀한 사회적 관계에서 보이는 것과 다를 바 없는 매우 우호적인 성향을 나타낸다(Fournier 1998).

그렇다면, 실패로 인해 위태로워진 고객-기업 관계를 어떻게 회복할 수 있을까? 아니면 나아가 과거보다 더 호의적인 관계로 어떻게 발전시킬 수 있을까? 이에 대한 해답의 단

초로서 본 연구는 긍정적 인간관계에 대한 이론인 사랑, 친밀감, 형평성 및 애착이론을 참조하였다. Sternberg(1986)는 ‘사랑의 삼각형이론’에서 사랑을 열정(passion), 친밀감(intimacy), 몰입(또는 투신, commitment)이라는 세 요소간의 단독적 또는 복합적 구성체로 설명하였고, 사랑의 2요인설에서는 열정적 사랑(passionate love)과 동반자적 사랑(companionate love)을 가장 기본적이고 중요한 사랑의 요소라고 보았다(Barnes & Sternberg 1997; Hatfield 1988). 애착이론(attachment theory, Bowlby 1969)은 유아와 양육자간 관계에 대한 연구에서 출발하였지만 실제로 인간의 전 생애에 걸친 모든 관계맺기에 해당하는 친밀감형성을 다루고 있다. 형평성이론(equity theory)에 따르면, 양자간에 대인관계자원(interpersonal resources)의 투자와 이득이 적절하다고 지각할 때 친밀한 관계가 유지된다고 보고 있으며(Walster et al. 1978), 친밀감이론(Harvey et al. 2002; Reis & Patrick 1996; Reis & Shaver 1988)에 따르면 배려(minding), 상호간의 감정 공개, 이해받는 느낌 등이 친밀감의 필수요건이라고 보고 있다. 정리하자면, 긍정적 인간관계의 가장 핵심적인 요체는 ‘친밀감’이며, 이는 다차원적 구조를 갖는 사랑의 구성요소 중 사랑의 ‘따뜻한’ 측면에 해당된다(권석만 2008). 이는 소비자심리 분야의 연구 중 Thomson et al.(2005)이 발굴한 브랜드에 대한 ‘애정(affection)’이라는 개념과 조응한다.

소비자행동 분야에서 고객-기업간 관계의 생성과 지속을 주제로 한 연구흐름은 관계마케팅 연구에서 찾아 볼 수 있다. 기존의 관계마케팅 분야는 관계의 핵심요소로서 신뢰(trust)와 몰입(commitment)을 들고 있으며, 이들 변수가 충성도 및 관계의 지속성을 높이는 데

기여한다고 본다. 그런데, 몰입은 신뢰에 비해 그 범위와 내용을 쉽게 규정하기 어려운 개념이다. 몰입을 신뢰의 결과변수라고 제안한 연구(Wang 2002)도 있고, 내용상 태도적 충성도와 중첩되는 측면이 많은 것도 사실이 기 때문이다(Fournier 1998). 특히, Oliver (1999)가 충성도를 태도적·행동적 몰입으로 개념화한 것을 감안하면, 태도적 몰입은 충성도와 완전히 다른 개념이라기보다는 충성도에 상당 수준 포함되는 개념으로 보인다. 이렇게 되면, 충성도의 선형변수로서 순수하게는 신뢰만이 남게 된다. 그러나 신뢰만으로 충성도의 형성을 설명하기는 미흡하다. 충성도는 관계의 지속의사를 표방하는 것인데, 사회심리학 분야에서 인간관계의 지속성과 강도는 앞서 언급한 것처럼, 두 개의 근원적 요소인 '신뢰'와 '애정'에 의해 결정된다고 보기 때문이다(Ainsworth 1973; Atkins 2002; Hook et al. 2003; Petty & Krosnick 1995).

최근 마케팅분야 연구에서도 고객-기업 관계에서 고객의 관계지속의사를 보장하기 위해서는 신뢰와 애정에 기반한 유대관계 구축이 선행되어야 한다고 주장하는 연구들이 나타나고 있다(안광호 외 2008). 지금까지는 기업과 고객의 관계가 인간 대 인간의 관계와는 다른 차원의 관계라고 보았기에 인간관계이론을 적용할 필요성을 못 느꼈을 수 있다. 그러나 실제로 기업에게 인간적 특질을 부여하여 의인화하는 반응(Aaker 1997; Fournier 1998)을 보이는 고객의 행동은 고객-기업 관계를 인간관계의 관점에서 조망할 필요가 있다는 암시를 주기에 충분하다. Fournier & Mick(1999)는 소비자행동에서 애정이 얼마나 결정적 역할을 하는지를 언급했고, Yim et al.(2008)은 서비스충성도 구축의 최우선 요소

로서 신뢰와 더불어 '고객-기업 애정(customer-firm affection)'이라는 개념을 제안한 바 있다. 따라서, 본 연구에서 '고객신뢰'에 더하여 '고객애정'을 고객충성도를 결정하는 또 다른 핵심요인으로 설정하는 것은 자연스러워 보인다.

실패와 복구과정은 고객-기업 관계가 드라마틱한 변화를 거치게 되는 과정이다. 따라서 이 과정에서 관계특질변수들의 역학관계가 급격하게 변모할 수 있다. 실패복구의 목적을 관계의 회복이라는 관점에서 보았을 때, 이처럼 역동적인 관계의 변화 국면에서 가장 관심 있게 살펴보아야 할 변수들이 무엇인지는 자명하다. 그러므로, 본 연구는 실패복구 상황에서 고객-기업 관계의 동태적인 특성과 변화양상을 면밀히 파악하기 위해 '고객신뢰', '고객애정' 및 '충성도'에 초점을 두고, 이들 변수의 역할과 영향력이 실패복구 전후로 어떠한 변화를 겪게 되는지 분석할 것이다. 변수간의 관계설정은 La & Choi(2012)에서와 같이, 고객애정과 고객신뢰가 충성도에 선형변수로 작용하며, 고객애정은 충성도에 직접적인 영향과 고객신뢰를 통한 간접영향도 동시에 미치는 것으로 설정하였다. La & Choi(2012)에서는 단지 실패발생 이전 시점과 복구 이후 시점 간 비교에 중점을 두는데 그쳤지만, 본 연구에서는 복구만족도(recovery satisfaction) 수준에 따라 이들 관계특질변수간 역할과 영향력이 어떻게 변화하는지를 비교분석하고, 실패 심각성(failure severity)이 복구만족 수준에 따라 관계특질변수들에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지도 분석함으로써 실용적이고 심화된 시사점을 도출하고자 한다.

1. 복구만족 수준과 고객-기업 관계의 지속성

일반적으로 신뢰, 몰입, 충성의도 등 관계마케팅 변수들은 위기를 넘어 관계의 지속성에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 그런데 실제로 이러한 관계특질 변수들의 이월효과를 실패상황에 적용한 연구들은 많지 않다. La & Choi(2012)의 연구는 그러한 이월효과를 실증분석한 흔치 않은 연구이다. 이 연구에서는 고객신뢰가 서비스실패라는 위기상황을 극복하고 실패복구 이후로 지속되는 성질의 변수로 나타났지만, 고객애정과 충성의도는 위기를 넘어서지 못하고 지속성을 보장할 수 없는 변수로 나타났다. 결국 애정과 충성의도는 신뢰보다 인내력이 약하다는 결과였다. 왜 그런 결과가 나타난 것일까? 직관적으로는 신뢰 이외에도 애정이나 충성의도 역시 위기상황을 극복하고 이월효과를 갖는 것으로 나타나야 할 것으로 예상되기 때문이다.

사실상 관계특질변수들인 신뢰, 애정, 충성의도는 고객만족이라는 초석 위에서 형성되는 개념이다(Ganesan 1994; Yim et al. 2008). 즉, 위기의 발생이라는 사건 자체가 중요한 것이 아니라, 위기를 어떻게 복구했는가 고려될 필요가 있다는 것이다. 복구만족이 낮은 상황에서도 고객은 기업에게 여전히 과거와 같이 신뢰를 가질 수 있을까? 복구만족이 높은 상황임에도 실패가 발생했다는 사실 자체만으로 고객애정은 이월효과를 발휘하지 못할 것인가? 다시 말해, 복구만족의 수준을 고려한다면 La & Choi(2012)의 이월효과 분석 결과는 크게 달라질 수 있다는 말이다.

기존의 실패복구에 대한 연구들은 관계의

지속성에 대한 이월효과를 고찰하기 보다는 복구이후의 관계에 복구만족도가 미치는 영향을 고찰하는 것에 주로 머물러 왔다. 따라서 본 연구에서 복구만족도가 관계지속성에 미치는 조절효과를 검증하는 일은 매우 의미 있는 시도로 여겨진다. 본 연구에서는 복구만족의 수준이 낮은 경우는 고객애정, 고객충성도 뿐만 아니라 고객신뢰의 지속력도 사라지고 복구 이후까지 연결되지 않을 것으로 예상된다. 반면, 복구수준이 높은 경우는 문제를 잘 복구받은 것이므로 실패 이전과 복구 이후에 관계가 단절되지 않고 이어질 것으로 보인다.

가설1-1: 복구만족도가 높은 경우 실패 이전의 고객신뢰가 복구 이후의 고객신뢰에 긍정적 영향을 미치며 지속된다.

가설1-2: 복구만족도가 높은 경우는 실패 이전의 고객애정이 복구 이후의 고객애정에 긍정적 영향을 미치며 지속된다.

가설1-3: 복구만족도가 높은 경우는 실패 이전의 충성의도가 복구 이후의 충성의도에 긍정적 영향을 미치며 지속된다.

가설2-1: 복구만족도가 낮은 경우는 실패 이전의 고객신뢰가 복구 이후의 고객신뢰로 지속되지 못하고 단절된다.

가설2-2: 복구만족도가 낮은 경우는 실패 이전의 고객애정이 복구 이후의 고객애정으로 지속되지 못하고 단절된다.

가설2-3: 복구만족도가 낮은 경우는 실패 이전의 충성의도가 복구 이후의 충성의

도로 지속되지 못하고 단절된다.

2. 복구만족 수준과 고객-기업 관계의 역학관계 변화

La & Choi(2012)에서는 실패 이전보다 실패경험 이후에 충성의도에 대한 신뢰의 영향력이 과거보다 커지고, 고객애정의 충성의도에 대한 직접적인 영향력은 약화되며, 고객애정의 신뢰에 대한 영향력은 더 커진다는 결과를 제시하였다. 그런데 본 연구에서는 실패 이전과 복구이후 관계특질변수간 역학관계가 달라지는 것도 실패 자체가 아닌 복구만족도의 수준에 의해 영향을 받을 것이라고 예상한다.

기존문헌은 고객애정을 고객-기업 관계지속성에 영향을 미치는 감정으로 본다(Young 2006). 애정은 특히 상대방에 대한 신뢰감(trustworthiness)에 영향을 미쳐, 상대방에 대한 신뢰를 계속 유지할 것인지를 결정하는 변인으로 작용한다(Palmatier et al. 2009). 실제로 사람들은 상대방에 대한 평가와 판단을 내릴 때 자신이 상대에게 느끼는 감정상태와 감정적 애착(affective attachment)을 부지불식간에 참조하는 경향을 보인다(Jones & George 1998). 따라서 고객신뢰의 형성은 고객애정에 바탕을 둔다고 볼 수 있다(La & Choi 2012; Yim et al. 2008). 그런데, 실패가 만족스럽게 복구되지 않은 경우 고객이 재구매를 결정하기 위해서는 서비스품질에 대한 의구심이 더 이상 들지 않을 만큼 해당 기업에 대한 '확신(faith)'이 생겨야 할 것이다. 기존문헌에 따르면, '확신' 즉 '깊은 신뢰'를 형성하기 위해서는 감정적 애착과 같은 정서적 기반이 필수적이라고 한다(McAllister 1995;

Morrison & Robinson 1997; Rempel et. al. 1985).

따라서, 복구만족도가 낮은 경우는 상대방에 대한 신뢰를 재형성(회복)하는데 애정의 영향력이 평상시보다 더 커질 것으로 예상된다. 신뢰를 회복함에 있어 애정에 대한 의존력과 참조정도가 더 높아진다는 의미이다. 앞서 복구만족도가 높은 경우는 실패 이전의 신뢰가 실패경험 이후에도 지속력을 발휘하나, 복구만족도가 낮은 경우는 실패이전과 이후에 신뢰의 단절이 온다는 가설을 세웠다. 그렇다면, 복구만족도가 낮은 악조건 하에서 재형성된 신뢰는 확신으로서의 성질을 갖는 신뢰라고 말할 수 있으며, 이 경우 신뢰형성에 있어 고객애정과 같은 정서적 기반에 대한 의존도가 더 커진다고 볼 수 있다. 반면, 복구가 흡족하게 이루어진 경우는 신뢰회복에 있어 애정에 대한 의존도가 과거와 크게 다르지 않을 것이다.

또 다른 근거로서 용서효과(forgiveness effect)를 들 수 있다. 잘못을 저지른 상대방에 대한 신뢰를 회복하기 위해서는 상대방을 기꺼이 용서해야만 하는데, 인간관계에서 상대의 잘못에 대해 용서효과를 발휘하는 심리적 기제는 상대방에 대한 애정에서 발원한다(Beverland et al. 2009; McCullough et al. 1998). 그러므로, 복구만족도가 낮을수록 신뢰회복에 기여하는 애정의 역할이 더 커질 필요가 있다. 불만족한 복구를 받은 경우, 상대방에 대한 전면적 재평가과정을 거치게 되므로 그럴 필요가 없는 경우에 비해 용서의 영향력이 크게 작용한다(Aaker et al. 2004; Xie & Peng 2009). 다시 말해, 복구만족이 낮은 경우에는 용서기능을 가진 애정의 역할이 더 강조되어, 실패 이전보다 실패 이후에 애정이

신뢰에 미치는 영향이 더 커지게 된다.

마찬가지로, 실패 이전과 복구 이후에 고객 신뢰의 충성의도에 대한 영향력의 변화도 복구만족이 낮은 경우에 더 높을 것으로 예상된다. 고객신뢰는 충성도 형성의 핵심적인 선행 요인이라는 기존의 연구들(Garbarino & Johnson 1999; Morgan & Hunt 1994; Sun & Lin 2010)을 근거로 볼 때, 실패가 제대로 복구되지 못했다면 고객은 미래의도를 쉽사리 결정하지 못하고, 확고한 신뢰를 회복해야만 재구매나 재방문을 결정하게 될 것이다(Bove & Johnson 2006). 다시 말해, 만족스러운 복구를 받지 못한 고객은 기업의 미래 서비스 수행에 대한 불확실성과 지각된 위험을 더 높게 인식하므로, 기업과의 관계를 계속 유지할지에 대한 결정은 고위험 의사결정이 된다(Schoorman et al. 2007). 지각된 위험이 높고 미래에 대한 불확실성이 높을수록 자신의 확고한 신뢰를 전제로 의사결정을 내리려는 경향성은 강해진다(Blomqvist 1997). 불확실성 하에서 미래행동을 결정함에 있어 감정보다는 이성적인 정보를 더 활용함으로써 위험을 최소화하려는 합리적 동기가 활성화되기 때문에, 복구만족이 낮은 고객은 자신이 기업에 대해 느끼는 감정에 좌우되기 보다는 기업과의 거래가 얼마나 안전하고 믿을만한 것인가에 대한 이성적 판단을 바탕으로 미래행동을 결정하는 신중한 모습을 보일 가능성이 높다.

요컨대, 복구만족이 낮은 경우는 높은 경우에 비해 고객애정이 직접적으로 충성의도를 높이는 효과는 낮아지고, 대신 신뢰를 회복하는 데 미치는 효과는 더 높아지며, 신뢰가 충성의도에 미치는 영향력은 더 커질 것으로 예상된다.

가설3-1: 복구만족도가 높은 경우, 고객애정의 고객신뢰에 대한 영향력은 실패 이전과 복구 이후 시점 간에 차이가 나지 않을 것이다.

가설3-2: 복구만족도가 낮은 경우, 고객애정의 고객신뢰에 대한 영향력은 실패 이전보다 복구 이후에 상대적으로 더 강해질 것이다.

가설4-1: 복구만족도가 높은 경우, 고객신뢰의 충성의도에 대한 영향력은 실패 이전과 복구 이후 시점 간에 차이가 나지 않을 것이다.

가설4-2: 복구만족도가 낮은 경우, 고객신뢰의 충성의도에 대한 영향력은 실패 이전보다 복구 이후에 상대적으로 더 강해질 것이다.

가설5-1: 복구만족도가 높은 경우, 고객애정의 충성의도에 대한 직접적인 영향력은 실패 이전과 복구 이후 시점 간에 차이가 나지 않을 것이다.

가설5-2: 복구만족도가 낮은 경우, 고객애정의 충성의도에 대한 직접적인 영향력은 실패 이전보다 복구 이후에 상대적으로 더 약해질 것이다.

3. 복구만족 수준과 실패의 심각성 효과

서비스실패란 서비스 제공과정에서 발생하게 되는 실수, 문제점, 과실 또는 서비스 제공

업체와의 직접적인 서비스 접점 과정에서 경험하거나 인식하게 되는 문제점 등을 의미한다(최철수 2010). 실패의 심각성 수준은 단순한 서비스지연에서부터 음식물에 독성물질이 들어간 경우에 이르기까지 매우 다양하며 효과적인 대응방법도 다양하다(윤성욱·서미옥 2005; 윤성욱·황경미 2004; Kelley & Davis 1994). 따라서 심각성의 수준을 고려하지 않고 실패발생의 유무만으로 관계의 회복에 대해 논한다는 것은 미흡한 설명이 될 수밖에 없다(Palmer et al. 2000). Zemke & Schaff (1989)는 경미한 실패에 대한 소비자반응은 ‘화를 냄(annoyance)’의 수준일 수 있으나, 심각한 실패에 대해서는 ‘희생양(victimization)’이 된 것처럼 느껴, 전자에 비해 실패복구에 상당한 노력을 기울이지 않으면 안된다고 하였다. 이처럼 실패의 심각성은 그 수준에 따라 소비자에게 상이한 반응양상을 유발하며, 심각성이 높아질수록 관계를 돌이키기가 그만큼 어려워진다.

실패의 심각성에 대한 기존 연구는 대개 복구만족, 재방문의사, 구전의사, 신뢰, 몰입 등의 결과변수에 대한 선행요인으로서의 효과를 분석하는 데 중점이 있었다. 심각성이 이러한 결과변수에 대해 부정적인 영향을 미친다는 결론을 제시하는 연구도 있지만 유의한 영향을 미치지 못한다는 결과를 제시하는 연구도 있다(Orsingher et al. 2010). 일치되지 않는 결론을 제시하는 연구들 사이에서, Weun et al.(2004)의 연구는 중요한 시사점을 준다. 이 연구는 실패의 심각성이 신뢰, 몰입, 구전의도에 각각 직접적인 부(-)의 영향을 미치며, 특히 몰입에 대해서는 심각성과 복구만족의 상호작용효과가 존재한다는 것을 실증한 것이다. 실패의 심각성과 복구만족의 상호작

용효과를 발견한 것은 매우 의미 있는 일이다. 두 변수간의 상호작용효과가 기존 연구들간의 혼란을 해소하고 불평고객의 행동을 심도있게 이해하는 데 도움을 줄 수 있기 때문이다.

그런데, Weun et al.(2004)에서 복구만족과 실패의 심각성이 갖는 상호작용효과가 몰입 외에 신뢰나 구전의도에는 나타나지 않은 이유가 궁금하다. 실패의 심각성이 문제시되는 것은 혹시 복구수준이 낮은 경우에만 해당되는 현상이기 때문은 아닐까? 사실상, 복구만족도가 높은 집단에서는 실패의 심각성 자체가 신뢰나 애정의 회복에 큰 장애가 되지 않을 수 있다. 오히려 심각성이 높았음에도 극도로 만족스러운 복구를 받은 경우에는 리커버리 패러독스가 발생할 수 있다. 반대로, 복구만족도가 낮은 경우에는 실패의 심각성이 높을수록 이중이탈효과 또는 배반효과(betrayal effect)가 발생하여 관계의 회복이 현저히 헤쳐질 수 있다(Rowley & Dawes 2000; Yi & La 2002). 다시 말해, 만족한 복구를 받은 경우는 신뢰와 애정 및 충성의도를 재형성하는데 실패의 심각성을 중요하게 생각하지 않을 수 있지만, 복구만족이 낮은 경우에는 실패의 심각성이 중요시 생각될 수 있다. 단순히 실패의 심각성이 관계의 회복에 영향을 미친다기보다는 복구만족도의 수준에 따라 실패의 심각성이 중요할 수도 중요하지 않을 수도 있다는 말이다. 예를 들어, 심각한 실패일수록 높은 복구만족도를 달성하지 못한다면 고객-기업 관계의 요체인 애정, 신뢰, 충성의도를 회복하는 것이 그만큼 지난하다는 것이다.

가설6-1: 복구만족이 높은 경우에는 실패의 심각성이 고객애정에 유의한 영향을

미치지 않을 것이다.

가설6-2: 복구만족이 높은 경우에는 실패의 심각성이 고객신뢰에 유의한 영향을 미치지 않을 것이다.

가설6-3: 복구만족이 높은 경우에는 실패의 심각성이 충성의도에 유의한 영향을 미치지 않을 것이다.

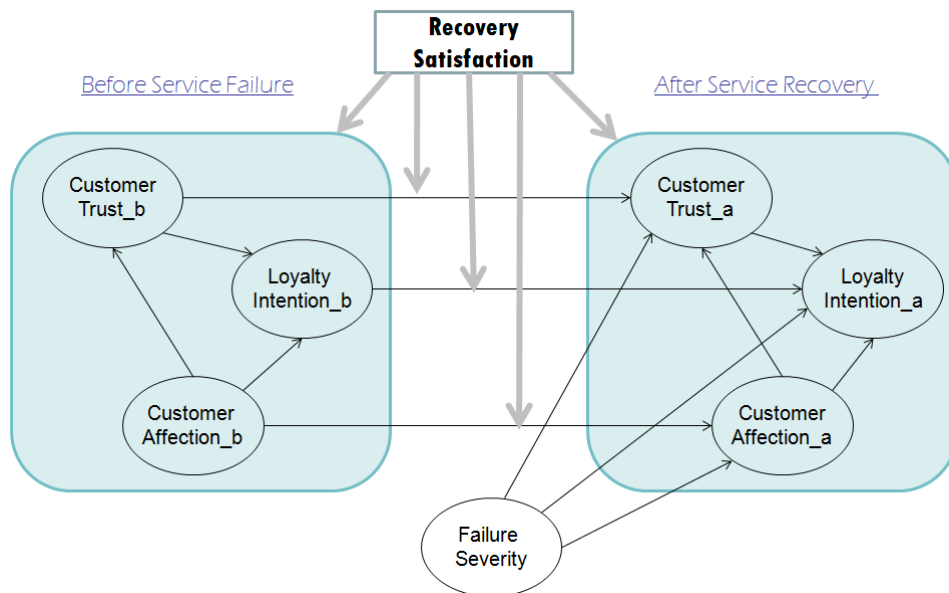
가설7-1: 복구만족이 낮은 경우에는 실패의 심각성이 고객애정에 유의한 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설7-2: 복구만족이 낮은 경우에는 실패의 심각성이 고객신뢰에 유의한 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설7-3: 복구만족이 낮은 경우에는 실패의 심각성이 충성의도에 유의한 부정적 영향을 미칠 것이다.

4. 연구모형

이상과 같이 설정된 가설을 기반으로 개념적 연구모형을 <Figure 1>에 제시하였다. 복구만족도는 서비스실패 이전과 복구 이후에 고객신뢰-고객애정-충성의도의 역학관계와 이월효과에 조절작용을 하며, 실패의 심각성이 고객신뢰, 고객애정, 충성의도에 미치는 영향력에도 조절효과를 미치는 것으로 모형화하였다. 실패 이전과 복구 이후의 관계특질 변수간의 인과관계모형은 La & Choi(2012)을 적용하였고, 여기에 실패의 심각성을 복구 이후의 관계특질변수들에 영향을 미치는 선행 변수로 설정하였다.



<Figure 1> Conceptual Model

Ⅲ. 실증분석

1. 변수의 측정

1.1 고객애정(Customer Affection)

Thomson et al.(2005)은 ‘브랜드에 대한 고객의 정서적 애착(emotional attachment to brand)’이라는 개념을 처음 제시하였다. 이 개념은 애정(affection), 열정(passion), 연결감(connection)이라는 세 하위차원의 구성체라고 분석되었다. 바로 이 연구에서 인간 대 인간의 애정이 아닌 고객 대 브랜드간 애정이라는 개념이 처음으로 등장한 것이다. ‘애정’은 ‘애정어린(affectionate),’ ‘사랑스러운(loved),’ ‘친근한(friendly),’ ‘평화로운(peaceful)’ 등과 같은 요소로 구성되며, ‘브랜드에 대해 갖는 따뜻한 느낌’이라고 정의되었다. 또한 열정이나 연결감과는 다른 성질의 개념으로 규정되었다. 본 연구에서도 이를 바탕으로 고객애정을 “고객이 어떤 기업이나 서비스 제공자에 대해 형성하고 있는 온화한 감정적 느낌 또는 정서적 상태”라고 정의하였다(La & Choi 2012; Thomson et al. 2005). 강명수(2006)에서는 ‘사랑’이라는 개념을 측정함에 있어 Thomson et al.(2005)에서의 ‘애정’과 같이 열정이라기보다는 브랜드에 대한 따뜻한 감정에 더 가까운 ‘정’을 측정변수로 사용한 것을 볼 수 있다. Yim et al.(2008)은 ‘고객-기업 애정’이라는 개념을 친밀감, 열정, 몰입이라는 세 개 하위차원으로 구성되는 다층적 개념으로 제시하였고, 고객-기업 애정에서 친밀감이 가장 핵심적인 요소라고 언급하였다. Hook et al.(2003)에서도 친밀감을 측정함에 있어 ‘가까운 느낌

(feeling of closeness)’과 ‘애정의 표현(expression of affection)’을 사용하였다.

이상의 근거에 따라 본 연구에서는 Thomson et al.(2005)의 애정개념에 근거한 La & Choi(2012)의 측정항목을 적용하여 다음의 세 개 항목으로 고객애정을 측정하였다: “나는 oo기업에게 애정을 갖고 있다,” “나는 oo기업에게 친밀감을 느낀다,” “나는 oo기업에게 감정적 애착을 갖고 있다.” 모든 변수는 9점 리커트 척도를 사용하여 ‘(1) 전혀 아니다,’ ‘(9) 매우 그렇다’로 측정하였다.

1.2 고객신뢰(Customer Trust)

본 연구에서는 고객신뢰를 “고객이 서비스 기업 또는 서비스 제공자를 기꺼이 믿는 정도”로 규정하였다(Moorman et al. 1992, 1993; Morgan & Hunt 1994). 고객신뢰는 기업의 신뢰성(trustworthiness)과는 다른 개념이다. 따라서, 기업의 신뢰성 수준을 측정하는 것이 아니라 고객이 기업을 얼마나 신뢰하는지를 측정해야 한다. 이러한 기준을 가지고, 고객신뢰를 고객이 기업에게 느끼는 신뢰감에 대한 전반적 평가의 성격을 갖는 항목으로 측정된 기존 연구들(Chaudhuri & Holbrook 2002; De Wulf et al. 2001; Xie & Peng 2009)을 검토하여 본 연구에서는 다음의 세 가지 항목으로 측정하였다; “나는 oo기업을 신뢰한다,” “나는 oo기업과 거래하는 것이 안전하다고 생각한다,” “나는 oo기업이 고객을 위해 최선의 노력을 한다고 믿는다.” 모든 항목은 ‘(1 점) 전혀 아니다 - (9점) 매우 그렇다’의 9점 리커트 척도로 평가하였다.

1.3 충성의도(Loyalty Intention)

본 연구에서는 충성의도를 “특정 기업이나 브랜드에 대한 지속적인 반복구매의도 및 경쟁대안에 대한 저항의지”(Goodwin and Ross 1992; Oliver 1999)로 정의하였다. 측정변수는 “문제가 있었던 해당 상품이나 서비스 또는 해당 기업을 다음에도 재이용할 것이다”, “다른 경쟁대안을 이용할 수 있는 상황에서도 이 상품이나 서비스 또는 이 기업을 다시 이용할 것이다”의 2개 문항으로 측정하였다(Maxham and Netemeyer 2002a,b). 모든 질문은 ‘(1점) 전혀 아니다 - (9점) 매우 그렇다’의 9점 리커트 척도로 평가하였다.

1.4 실패의 심각성(Failure Severity)

실패의 심각성은 라선아(2009)를 적용하여, “서비스실패로 인하여 언짢고 불편한 수준 및 심각한 정도의 희생을 감수하는 정도와 긴급성”으로 정의하고, ‘제품이나 서비스의 실패가 매우 긴급한 문제이었던지’, ‘제품이나 서비스의 실패가 매우 심각한 문제이었던지’, ‘제품이나 서비스의 실패가 나에게 큰 불편함을 주었던지’의 3개 항목을 9점 리커트 척도로 측정하였다(Landon 1980; Webster & Sundaram 1998).

1.5 복구만족(Recovery Satisfaction)

조절변수로 사용할 복구만족은 라선아(2009)를 따라, “기업의 불평처리에 대한 고객의 전반적 충족반응”으로 정의하고, 리커버리에 대한 전반적 만족을 묻는 항목과 리커버리의 결과, 과정, 환경에 관한 요소만족을 묻

는 3개의 측정항목으로 구성하였다. 요소만족 중 리커버리의 결과는 불평처리 결과에 대한 만족도로, 과정은 불평처리 직원의 응대태도와 행동에 대한 만족도로, 환경은 불평처리 절차와 시스템에 대한 만족도로 측정하였다(Brady and Cronin 2001; Rust and Oliver 1994). 모든 질문은 ‘(1점) 전혀 아니다 - (9점) 매우 그렇다’의 9점 리커트 척도로 평가되었다.

2. 표본의 특성

실증분석을 위해 서울시와 5대 광역시에 거주하는 대학생, 직장인 및 주부를 대상으로 지난 1년간 이용한 서비스 제공자, 서비스기업, 또는 서비스 상품 중 불만을 느껴 실제로 기업이나 사업자에게 직접 불평행동을 했던 경험에 대해 설문조사를 실시했다. 불평행동 경험이 없는 사람은 조사에서 제외하였다. 응답자는 최근 기업측에 불평행동을 했던 경험에 대하여 회상하여 답하도록 요청받았다. 회수된 설문지 중 불량응답을 제외하고 최종적으로 358부가 실증분석에 사용되었다. 응답자들은 불평행동을 했던 서비스기업명 또는 서비스업체명 또는 서비스브랜드명 및 실패 발생시기를 먼저 기입한 후, 실제 어떤 불평행동을 취했는지 간단히 작성하도록 지시받았다. 측정에 사용된 모든 문항은 이러한 사전 응답 이후에 제시되었다. 이는 사례의 지목도 및 회상의 정확도를 높이기 위한 조치였다. 표본의 성비는 여성 50.6%, 남성 49.4%로 구성되었으며, 연령대는 20대 18.7%, 30대 31.2%, 40대 32.5%, 50대 10.3%, 60대 이상 7.3%로 구성되었다. 조사된 서비스산업은 레스토랑, 백화점, 온라인쇼핑몰, 호텔, 여행사, 이미용,

이동통신사, 전자제품 A/S, 택배, 보험 및 금융, 학습지, 중고자동차매매, 대형할인매장 등 매우 다양했다.

3. 측정모형의 타당성 분석

구성개념에 대해 측정변수를 반영지표로 설정한 측정모형을 수립한 후 Amos 19.0을 이용하여 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 수렴타당성을 분석하기 위해 람다(λ)의 적재량에 대한 t값의 유의성, Cronbach- α 계수, 그리고 복합신뢰도(composite reliability)와 평균추출분산(AVE: Average Variance Extracted)의 값을 검토하였다. 판별타당성 검증을 위해서는 두 가지 기준을 사용했다. 1차적으로는 이론변수들간의 상관관계를 보여주는 Φ 계수의 신뢰구간(즉, $\Phi \pm 2SE$)에 1.0이

포함되는지의 여부를 검토했고(Anderson & Gerbing 1988), 다음으로는 각 구성개념의 AVE값이 그 요인과 관련된 모든 구성개념들간의 상관자승치를 상회해야 한다는 기준을 적용했다. <Table 1>의 대각선에는 Cronbach- α 계수, 대각선 아래에는 Φ 계수, 대각선 위는 상관자승치(squared correlations)를 제시하였다. <Table 2>에 람다(λ) 계수값과 그에 대한 t값, 복합신뢰도, 그리고 AVE를 나타내었다. 실패 이전의 측정항목과 복구 이후 측정항목의 구별을 위해, 예를 들어 고객신뢰의 경우에는 각각 Customer Trust_b(실패 이전)와 Customer Trust_a(복구 이후)와 같은 형식으로 표기하였다. 다른 구성개념도 이와 같은 형식으로 표기하였다.

<Table 1> Scale Statistics

Variables	Customer Trust_b	Customer Affection_b	Loyalty Intention_b	Failure Severity	Customer Trust_a	Customer Affection_a	Loyalty Intention_a
Customer Trust_b	.856	.441	.513	.059	.060	.035	.023
Customer Affection_b	.664 (.036)	.911	.615	.047	.032	.052	.014
Loyalty Intention_b	.716 (.035)	.784 (.029)	.837	.040	.044	.033	.033
Failure Severity	.243 (.058)	.216 (.057)	.199 (.060)	.831	.007	.003	.026
Customer Trust_a	.245 (.055)	.180 (.055)	.209 (.057)	-.083 (.058)	.925	.721	.679
Customer Affection_a	.186 (.056)	.227 (.054)	.181 (.058)	-.054 (.058)	.849 (.018)	.950	.601
Loyalty Intention_a	.153 (.057)	.119 (.056)	.181 (.058)	-.161 (.057)	.824 (.020)	.775 (.024)	.945

Notes: Intercorrelations are presented in the lower triangle of the matrix. Standard errors appear in the parenthesis. The content reliability (Cronbach- α) of each scale is on the diagonal. Squared Correlations are given in the upper triangle of the matrix.

〈Table 2〉 Summary of Measurement Results

Variables	Measurement Items	Lambda(λ)*	t-values	Composite Reliability	AVE
Customer Trust_b	v1_b	.882	20.187	.863	.679
	v2_b	.877	20.001		
	v3_b	.700	14.562		
Customer Affection_b	v4_b	.883	20.820	.913	.779
	v5_b	.930	22.706		
	v6_b	.832	18.971		
Loyalty Intention_b	v7_b	.852	18.737	.837	.720
	v8_b	.845	18.532		
Failure Severity	v9	.800	16.512	.836	.631
	v10	.872	18.387		
	v11	.702	14.145		
Customer Trust_a	v1_a	.916	22.437	.929	.815
	v2_a	.952	23.994		
	v3_a	.836	19.296		
Customer Affection_a	v4_a	.911	22.264	.951	.866
	v5_a	.942	23.622		
	v6_a	.938	23.442		
Loyalty Intention_a	v7_a	.954	23.823	.945	.895
	v8_a	.938	23.161		

* are standardized parameter estimates.

〈Table 2〉에서 보는 것처럼, 람다(λ) 계수 값은 $p=.001$ 수준에서 유의하고, Cronbach- α 계수는 모두 .80이상으로 나타났다. 각 개념을 측정하는 항목의 복합신뢰도는 .60이상, AVE는 .50이상인지를 판단기준을 사용할 때 모두가 기준을 통과하였다(Bagozzi & Yi 1988). 이로써 측정모형의 수렴타당성이 확보되었다고 판정하였다. 이론변수들간 상관관계를 보여주는 Φ 계수의 신뢰구간(즉, $\Phi \pm 2SE$)에 1.0이 포함되지 않았으며, 구성개념 각각의 AVE값과 해당 구성개념과 관련된 다른 모든 구성개념들간 상관계수인 Φ 계수의 제곱값을 비교한

결과 모두 AVE값을 상회하여 측정모형이 판별타당성을 확보한 것으로 판정하였다(Anderson & Gerbing 1988; Fornell & Larcker 1981).

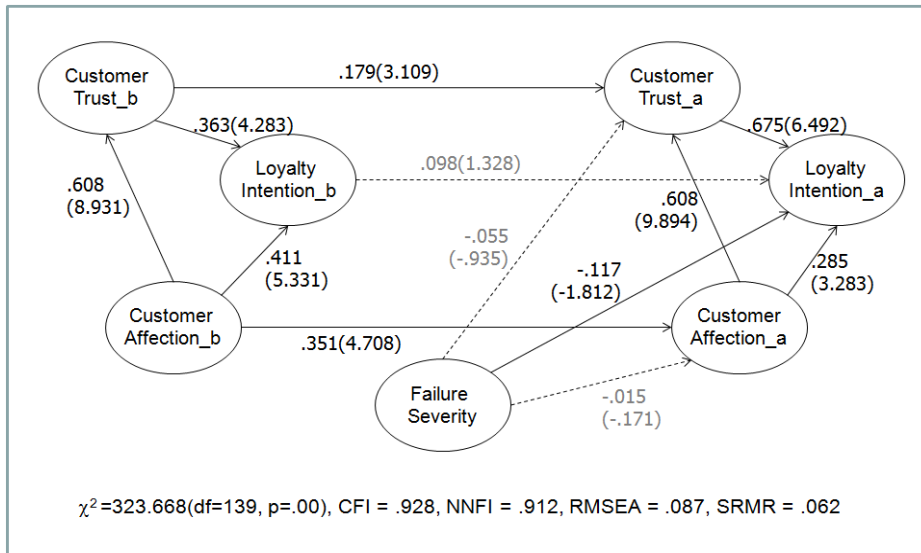
전반적 부합도 세부항목이 $\chi^2(131)=396.588$ ($p=.00$), $\chi^2/df=3.027$, CFI=.956, NNFI=.942, SRMR=.039, RMSEA=.075로 양호하게 나타나 측정모형의 부합도가 높으며 수렴타당성과 판별타당성도 확보된 것으로 판정하였다(Bagozzi & Yi 1988; Jöreskog & Sörbom 1989).

3.1 연구가설 검증

CFA를 통해 측정모형의 신뢰성과 타당성을 검토하였으므로, 이 측정모형을 사용하여 SEM으로 제시된 <Figure 1>의 연구모형으로 복구만족도가 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 가설검정을 수행했다. 복구만족도는 네 개 측정항목의 산술평균값을 기준으로 median-split하였다. 중위수(median)는 3.75로 분석되었으며, 집단분류결과, 복구만족-고 집단은 176명, 복구만족-저 집단은 182명으로 분류되었으며, 각 집단의 복구만족평균값(S.D.)은 각각 6.165(1.588)과 2.361(.693)이었다. 복구만족의 조절효과를 분석하기 위해 집단분류를 한 것이므로, 복구만족 외에 다른 변수의 영향은 배제되어야 한다. 그런데, 실패의 심각성에 따라 만족도가 달라질 개연성을 제기할 수 있으므로, 복구만족-고/저 집단간 심각

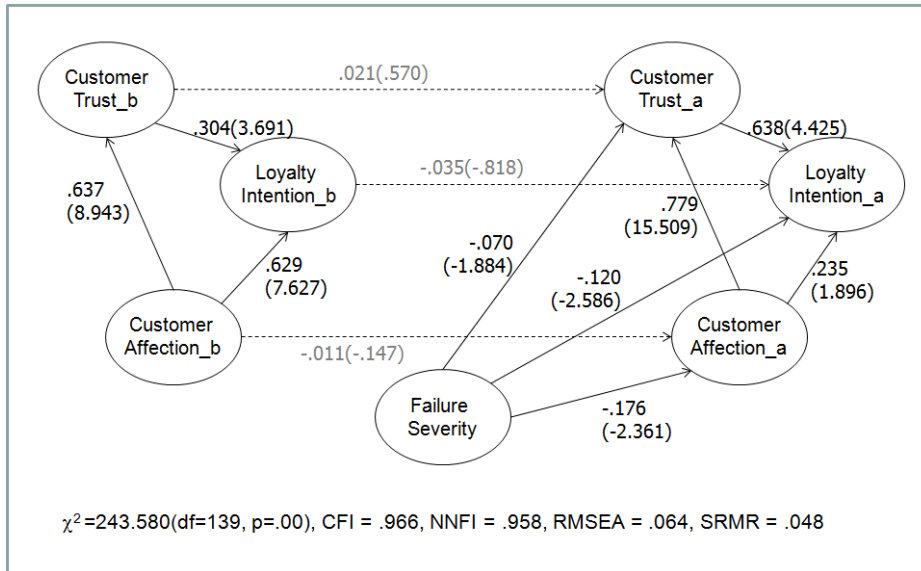
성 평균값(S.D.)이 차이가 나는지 *t*-test로써 분석한 결과, 각각 6.08(2.05)/6.14(1.98)로 유의하지 않았다(*p*=.714). 이로써 만족도의 차이만으로 집단이 분류된 것일 뿐 심각성 수준이 집단분류에 영향을 미치지 않았음을 확인하였다. 실패의 심각성 평균값과 복구만족 평균값의 Pearson상관계수 분석결과, 전체 표본에서 -.029(*p*=.582), 복구만족-고 집단에서 .013(*p*=.865), 복구만족-저 집단에서 -1.44(*p*=.052)로 분석되었다. 상관관계분석을 통해 복구만족의 고/저에 따라 실패심각성의 효과가 달라질 수 있다는 암시를 받을 수 있었다. 이로써 집단분류의 신뢰성 검사 및 분석의 향후 진행을 위한 기초적 타당성 검사도 통과하였다.

연구모형에서 제안한 각 경로의 비표준화 계수값(unstandardized coefficients) 및 부합도를 집단별로 <Figure 2>와 <Figure 3>에



Note: Unstandardized path coefficient are presented, *t*-values are in parentheses.
* *p*<.05(one-tailed)

<Figure 2> Results of 'Recovery Satisfaction_high' group(n=176)



Note: Unstandardized path coefficient are presented, *t*-values are in parentheses.
 * $p < .05$ (one-tailed)

<Figure 3> Results of 'Recovery Satisfaction_low' group(n=182)

각각 제시하였다. 그림에서 실선은 분석결과 유의한 경로를, 점선은 비유의적인 경로를 나타낸다. 각 집단별 실증모형의 부합도 지수는 그림에 나타난 바와 같이 양호하게 나타나 제안된 연구모형과 데이터가 잘 부합하는 것으로 판단하였다.

모형에서 제안한 '고객애정 → 고객신뢰' 경로에 대해 대안적 경로로서 '고객신뢰 → 고객애정'의 역방향 경로를 생각해 볼 수 있다. 물론 앞서 이론적 배경 설명에서 언급한 바와 같이, 고객애정이 상대방에 대한 신뢰형성의 선행요인이라고 판단할만한 기존 문헌이 있음에도 불구하고, 반대경로의 가능성을 제기할 수는 있으므로 추가적으로 반대경로를 설정한 대안모형을 분석하여 제안된 경로와 비교해서 더 타당한지를 판별해 보았다. 복구만족-고/저 집단 모두 역방향 경로가 유

의하긴 하였으나, 복구만족-고 집단의 경우 SRMR= .062 vs. .088, CFA=.928 vs. 927, 복구만족-저 집단의 경우 SRMR= .048 vs. .062, CFA=.966 vs. 965 등 제안된 연구모형보다 전반적으로 부합도 지수가 더 낮게 나타나 역경로를 설정한 대안모형보다 본 연구의 제안모형이 더 타당한 모형임을 확인하였다.

가설검정은 세 단계로 진행하였다. 먼저 복구만족 고/저 집단간 관계특질변수의 이월효과를 분석하였다. 해당되는 가설은 가설 1-1,1-2,1-3 및 가설2-1,2-2,2-3이다. 복구만족도가 높은 집단은 실패경험 이전의 고객애정, 고객신뢰, 충성의도가 복구 이후에 이월효과를 미치는 것으로 예상하였는데, 검정 결과 <Table 3>에서 보듯이 충성의도를 제외하고 고객신뢰와 애정은 이월효과를 가지는 것으로 나타났다. 이로써 가설1-1,1-2는 채택

〈Table 3〉 Results of Hypotheses Test

Hypothesized Path	Hypothesis	Unstandardized coefficient	t-Value	Result
Recovery Satisfaction - high (carry-over effect)				
Customer Trust_b → Customer Trust_a	H1-1	.179	3.109*	accepted
Customer Affection_b → Customer Affection_a	H1-2	.351	4.708*	accepted
Loyalty Intention_b → Loyalty Intention_a	H1-3	.098	1.328	rejected
Recovery Satisfaction - low (no carry-over effect)				
Customer Trust_b → Customer Trust_a	H2-1	.021	.570	accepted
Customer Affection_b → Customer Affection_a	H2-2	-.011	-.147	accepted
Loyalty Intention_b → Loyalty Intention_a	H2-3	-.035	-.818	accepted
Recovery Satisfaction - high (insignificant impact of failure severity)				
Failure Severity → Customer Affection_a	H6-1	-.015	-.171	accepted
Failure Severity → Customer Trust_a	H6-2	-.055	-.935	accepted
Failure Severity → Loyalty Intention_a	H6-3	-.117	-1.812*	rejected
Recovery Satisfaction - low (significant impact of failure severity)				
Failure Severity → Customer Affection_a	H7-1	-.176	-2.361*	accepted
Failure Severity → Customer Trust_a	H7-2	.070	-1.884*	accepted
Failure Severity → Loyalty Intention_a	H7-3	-.120	-2.586*	accepted
Comparison of Path Coefficients	Hypothesis	Change of Chi-square(1)		Result
Recovery Satisfaction - high				
(Customer Affection_b → Customer Trust_b) = Customer Affection_a → Customer Trust_a)	H3-1	.000		accepted
(Customer Trust_b → Loyalty Intention_b) = (Customer Trust_a → Loyalty Intention_a)	H4-1	5.381*		rejected
(Customer Affection_b → Loyalty Intention_b) = (Customer Affection_a → Loyalty Intention_a)	H5-1	1.131		accepted
Recovery Satisfaction - low				
(Customer Affection_b → Customer Trust_b) < Customer Affection_a → Customer Trust_a)	H3-2	2.544		rejected
(Customer Trust_b → Loyalty Intention_b) < (Customer Trust_a → Loyalty Intention_a)	H4-2	6.828*		accepted
(Customer Affection_b → Loyalty Intention_b) > (Customer Affection_a → Loyalty Intention_a)	H5-2	4.067*		accepted

Notes: → hypothesized significant path, → hypothesized insignificant path

* $p < .05$ (one-tailed)

되고, 가설1-3은 기각되었다. 복구만족도가 낮은 집단에서는 관계특질변수의 이월효과가 없을 것으로 예상하였는데, 감정결과 고객 신뢰, 고객애정, 충성의도의 이월효과가 모두 없는 것으로 나타나 가설2-1,2-2,2-3은 모두 채택되었다.

다음으로 실패의 심각성이 복구이후의 고객애정, 고객신뢰, 충성의도에 미치는 영향의 유의성을 복구만족 고/저 집단별로 살펴보았다. 가설검정결과 복구만족도가 낮은 집단에서는 실패의 심각성이 고객애정과 신뢰의 회복 및 충성의도 형성을 저해하는 요인으로 작용하였다. 반면, 복구만족도가 높은 집단에서는 심각성이 고객애정과 신뢰회복을 저해하는 의미있는 요인이 되지 못했다. 이로써 가설3-1,3-2 및 가설4-1,4-2,4-3은 채택되었다. 흥미롭게도 복구만족도가 높은 상황에서도 실패의 심각성은 미래 충성의도에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3-3은 기각되었다.

마지막으로 실패 이전과 이후에 관계특질변수의 역학관계가 어떻게 변화되는지를 복구만족도 고/저 집단간 비교분석하였다. 가설은 복구만족도가 높은 집단의 관계특질변수간 영향관계는 실패이전과 이후에 변화되지 않지만, 복구만족도가 낮은 집단에서는 변화될 것이라는 기본 논리를 갖고 있다. 집단내 경로계수의 비교이므로 비교하고자 하는 경로계수를 동일화 제약한 모형과 자유롭게 추정하도록 한 모형간의 χ^2 차이검정을 수행하였다. 가설검정결과는 <Table 3>에 제시한 바와 같다.

복구만족도가 높은 집단에서는 ‘고객애정→고객신뢰’, ‘고객애정→충성의도’의 경로계수에서 실패 전과 복구 후에 유의한 차이가

발견되지 않아, 가설5-1,7-1은 채택되었다. 그러나, 복구만족도가 높은 집단임에도 ‘고객신뢰→충성의도’ 경로는 실패경험 이전보다 복구 이후에 더 강화된 것으로 나타나 가설6-1은 기각되었다. 복구만족도가 낮은 집단에서는 충성의도에 대한 고객애정과 신뢰의 효과가 유의하게 더 강해져 가설6-2와 7-2는 채택되었고, 고객애정의 신뢰에 대한 영향력은 더 증가되기는 하였으나 통계적으로 유의한 차이는 아니어서 가설5-2는 기각되었다.

IV. 결론 및 시사점

1. 결과의 해석 및 토의

본 연구는 서비스회복이 단순히 실패의 복구에 머무르지 않고 궁극적으로 고객과의 관계를 회복하는 데 이를 수 있도록 하기 위해, 실패와 복구과정에서 격변하는 불평고객의 심리적 역동성을 탐구하는 것을 목표로 하였다. 이를 위해 관계회복의 관점에서 고객애정, 고객신뢰, 충성의도와 같은 관계특질변수들이 복구만족도 및 실패의 심각성에 의해 어떻게 변화되는지를 실패 이전과 복구 이후 시점간 비교·통찰하는 방식으로 분석하였다.

가설검정을 통해 흥미로운 점들이 발견되었다. 먼저, 관계특질변수들의 이월효과 분석 결과부터 해석해 본다. 본 연구의 대상은 실패의 발생과 복구라는 일련의 사건이며, 이 과정에서 굴곡을 거치며 변화하는 고객-기업 관계의 최종적 양상은 복구라는 사건이 남긴 결과라고 보았다. 어떤 사건은 그 사건의 발생 이전과 이후의 판도를 획기적으로 변화시

키기도 하는 데, 그 결과 사건의 발생 이전과 이후 시점이 단절되어 요소들간의 불연속성이 초래된다. 분석결과에 따르면, 복구수준에 대한 만족도가 낮은 경우가 이에 해당되었다. 복구만족도가 낮은 집단에서는 기존의 고객애정, 고객신뢰, 충성의도가 실패복구 이후 시점으로 더 이상 연속되지 못하고 단절되는 것으로 분석되었다. 반면 복구수준에 대한 만족도가 높은 경우는 고객애정과 신뢰가 실패 이후 시점으로 연속되는 이월효과를 나타냈다. 복구만족수준의 조절효과를 고려하지 않았던 La & Choi(2012)와 달리, 본 연구에서는 복구만족도의 조절효과를 고려한 결과 고객신뢰가 항상 이월효과를 갖는 것은 아니라는 사실을 밝혀냈다. 즉, 복구가 만족스럽지 못한 경우에는 기존의 고객신뢰가 더 이상 이월되지 않았다. 흥미롭게도 충성의도는 복구만족 수준과 상관없이 실패의 발생 사실 자체만으로 과거와 단절되는 현상이 발견되었다. 복구수행을 통해 위기를 잘 극복한 경우는 관계의 지속성을 기대할 수 있지만, 복구수준이 낮았을 때는 고객-기업간 모든 관계적 특성이 단절된다는 의미있는 결과를 얻은 것이다.

실패복구가 다시 실패로 돌아갈 때 고객-기업 관계가 과거와 단절된 불연속적 국면으로 진입하게 된다는 것은 매우 흥미로운 결과이다. 이 경우 기업은 실패의 회복을 통해 마치 신규고객을 유치하는 것과 같은 자세로 고객과의 관계를 새롭게 시작하는 노력을 기울여야 한다. 그러나, 과거의 관계특성이 이월되지 않는다는 것은 실패복구를 계기로 한 차원 더 발전된 관계로 전환할 수 있다는 의미로도 해석할 수 있으므로, 리커버리 패러독스를 창출하는 전화위복의 계기로 삼는 지혜를 발휘해야 할 것이다.

충성의도는 흥미롭게도 실패의 심각성 정도에 상관없이 단지 실패경험의 존재만으로도 과거와 단절되었다. 종단적 연구를 행한 기존연구들에서 일반적으로 충성의도가 이월효과를 갖는 것으로 분석된 것과는 대조되는 결과이다(Bove & Johnson 2009; Johnson et al. 2006). 재구매의도를 고객의 미래행동의 대응치로 사용하는 것에서 알 수 있듯이, 재구매의도는 고객의 태도와 실제 행동 사이를 잇는 가교역할을 하므로, 고객 마음속에 숨어 있는 의도 바깥세상으로 외현화되기 바로 직전에 있는, 사실상 고객 마음의 최전방에 해당하는 변수라고 볼 수 있다. 따라서, 재구매의도를 포함하는 충성의도는 기업에 대한 마음 속 태도의 영향을 받으면서 동시에 재구매라는 행동의 결과가 초래할 위험에 대해서도 영향을 받을 수밖에 없는 위치이다. 따라서, 실패의 경험이 없었다면 모르나 실패의 경험이 있는 경우는 재구매의 결과에 대한 우려가 일정 수준 개입될 수밖에 없으므로 복구만족도 여부와는 상관없이 일단 실패가 발생한 이후에는 이전에 갖고 있던 재구매의도가 지속되지 않는 것이라고 해석된다. 그 결과 본 연구에서 재구매행동에 무게중심을 두고 측정된 충성의도는 복구만족 수준과는 상관없이 실패경험의 존재만으로도 과거의 충성의도와 단절되는 양상을 보였다고 판단된다.

충성의도의 이 같은 특성은 복구만족수준과 상관없이 실패의 심각성이 항상 충성의도에 부정적 영향을 미친다는 분석결과를 통해서도 확인할 수 있다. 그러나, 실패의 심각성이 항상 문제시되는 것은 아니었다. 만족스러운 복구를 받았다면 애정과 신뢰를 회복하는데 있어 더 이상 심각성 자체가 문제시되지 않았다. 즉, 실패의 심각성이 복구이후 고객

애정과 신뢰의 회복에 미치는 부정적 영향은 단지 복구만족이 낮은 경우에만 유의했다. 복구에 대해 불만족한 고객들만 실패의 심각성에 의미를 부여하여 심각성이 높아질수록 고객애정과 신뢰의 파괴가 심해지는 것으로 분석되었다.

실패 전과 복구 이후 관계특질변수간 역학 관계를 비교해 본 결과 복구만족수준에 따라 차이가 발견되었다. 복구만족이 높은 고객은 ‘고객애정→고객신뢰’ 및 ‘고객애정→충성의도’의 경로 계수값에서 실패 이전과 이후에 특별한 차이가 없었다. 복구만족이 낮은 고객은 충성의도를 재형성하는데 예전보다 애정에 대한 참조정도가 감소했다. 고객애정이 충성도에 미치는 직접적인 영향력이 감소하는 대신 신뢰의 충성의도에 대한 영향력은 증가한 것이다. 감정에 근거하여 미래행동을 결정하기보다는 합리성과 이성에 근거하여 미래행동을 결정하는 경향이 짙어진다는 의미이다. 그런데, 신뢰의 영향력이 증가하는 현상은 복구만족수준과 상관이 없다는 것을 발견했다. 복구만족이 낮은 고객뿐만 아니라 높은 수준의 복구를 받은 고객일지라도 실패를 경험했다는 사실만으로 미래 재구매의도를 결정함에 있어 기업에 대한 신뢰를 예전보다 더 중시하는 경향으로 바뀌었기 때문이다. 실패가 일단 발생하면 복구수준과는 상관없이 고객은 미래행동의도를 결정하는 데 있어 과거보다 신뢰를 더욱 중시하는 신중한 태도로 변화된다는 결과를 통해, 실패와 복구상황에서 고객충성도를 재구축하는 것을 최종 지향점으로 삼되, 그 과정에서 무엇보다도 신뢰의 회복을 최우선 목표로 설정해야 한다는 교훈을 얻을 수 있었다. 관계특질변수간 역학구조의 전반적인 변화양상은 복구만족도가 낮은

경우에 더 많이 발생하며, 그 특성은 충성의도의 재형성에 대한 애정의 직접적 역할의 감소 및 신뢰의 영향력 증대로 요약할 수 있다.

2. 이론적 시사점

본 연구는 기존에 거의 다루어 진 바가 없는 다음과 같은 내용을 연구주제로 삼고 있다. 실패와 복구에 대한 기존의 연구가 주로 공정성 패러다임을 사용하여 복구만족 향상 방안 도출에 주력하고 있는 것과는 달리, 본 연구는 실패복구의 궁극적인 지향점이 고객-기업 관계의 회복에 있다는 입장을 견지하고, 관계특질변수들간의 이월효과와 역학관계가 실패와 복구 전후로 어떻게 변화하는지 탐색함으로써 복구전략이 성공하기 위해서는 실질적으로 어떠한 노력이 필요한지에 대한 시사점을 도출하고자 하였다. 그 결과 과거의 연구 초점을 단기적 관점에서 장기적인 관점으로 전환하고 실패와 복구에 대한 관점의 지평을 넓히는 데 기여하였다.

본 연구에서는 La & Choi(2012) 및 Yim et al.(2008)에서 제시한 바와 같이 고객애정, 고객신뢰, 충성의도를 고객-기업간 관계특질변수로 설정하여, 충성의도를 최종결과변수로 두고 고객신뢰가 충성의도에 영향을 미치고, 고객애정은 고객신뢰와 충성의도에 각각 영향을 미치는 것으로 설계하였다. 본 연구는 Yim et al.(2008)의 아이디어를 실패와 복구 상황에 적용하여, 모형의 타당성을 확인함으로써 일차적으로는 La & Choi(2012)의 연구 모형을 재확정하는 데 기여하였다. 특히 ‘고객애정→고객신뢰’ 경로의 역방향 경로를 설정한 대안모형의 분석을 통해 ‘고객애정→고

객실패' 경로의 타당함을 추가적으로 밝히는 데도 기여하였다. 더 나아가 La & Choi(2012)의 연구에서 시도하지 않은 복구만족도의 조절효과를 분석하여 기존 연구를 심화하였다.

실패와 복구의 상황에 대한 자료수집에 있어 일반적으로는 횡단적 연구방법을 사용하는 데 반해, 본 연구는 비록 종단적인 연구는 아니지만 실패 이전과 복구 이후의 두 시점에 대한 자료를 모두 수집함으로써 특정 사건의 효과를 전/후 대비를 통해 보여줄 수 있는 연구 프레임워크를 적용하였다는 점도 연구방법에 대한 시사점이라고 할 만하다. 서비스실패와 잇따른 기업의 복구가 고객에게 미치는 영향은 단순히 한 시점으로 국한해서 파악하기 어려울 뿐 아니라, 그렇게 하는 경우 사건의 여파에 대한 실제 효과를 정확히 규명해내지 못해 오류 섞인 결과를 도출할 위험도 높기 때문에 본 연구는 방법론적 측면에서 의미 있는 시도였다고 판단된다.

관계마케팅 측면에서 주로 연구되는 장기적 관계의 선행변수는 신뢰와 몰입이다(Morgan & Hunt 1994). 직관적으로나 현상적으로는 사랑이라는 감정적 요소와 신뢰라는 인지적 요소의 공존이 장기적이고 성공적인 관계구축의 요체로 이해된다. 그런데, 신뢰와 몰입을 그에 일대일 상응하는 요소로 보기에는 몰입이라는 개념의 범위와 정의가 매우 포괄적이라는 인상을 준다. 일찍이 살펴 본 바와 같이 기존연구에서는 몰입을 감정적 몰입(또는 태도적 몰입)과 행동적 몰입으로 구분하기도 하고(Oliver 1999), 일정정도 충성도를 포함하는 개념으로 보기도 한다(Fournier 1998; Oliver 1999). 사랑에 대한 기존연구에서는 사랑의 한 구성요소로서 몰입을 바라보는 관점도 있고(Sternberg 1986), 신뢰의 결과변수로

파악되기도 한다(Wang 2002). 따라서, 신뢰를 이성적이고 인지적인 측면에서의 기업에 대한 태도라고 볼 때, 이와 병립가능하면서 충성도와는 중첩되지 않는 차별적인 지위를 갖는 감정적이고 정서적인 관계특질변수가 무엇일지에 대한 탐구가 절실하다고 판단하였다. 사실상 고객애정에 대한 연구는 거의 초기 단계에 해당된다. 고객애정은 몰입과도 다르고, 열정이라는 뜨거운 감정과도 다른, 기업에 대한 고객의 따뜻한 감정적 애착에 해당된다(Thomson et al. 2005). 측정항목의 성격으로 볼 때 국내 연구 중에서는 강명수(2006)의 브랜드애착 중 사랑이라는 차원과 안광호 외(2008)에서의 브랜드애착이 본 연구의 고객애정과 흡사하다. 애정(affection)과 사랑(love) 중 어떤 용어로 이와 같은 따뜻한 감정을 지칭하는 게 타당한지를 판별하는 것은 본 연구의 초점에서 벗어나는 것이라 판단하여 깊이 다루지 않았다. 현실세계에는 실제로 마니아를 제외하고는 기업에 대해 뜨거운 또는 집착적인 성격의 감정을 갖는다는 것은 일반적이지 않다. 따라서 본 연구에서는 몰입이나 뜨거운 감정으로서의 사랑 또는 열정과 구별되는 개념으로 애정이라는 현실적이고 보편적인 용어를 사용한 것이다. 이로써 본 연구는 아직 초기단계에 있는 고객애정의 개념화와 지위 및 역할에 대한 검증을 통해 고객애정 개념을 이론적으로 확립하는 데 기여하였다.

대부분의 기존연구는 복구만족과 실패의 심각성을 고객충성도(또는 재구매의도), 구전 의도 등에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 모형화하는 경향을 보인다(Gelbrich & Roschk 2011). 그러나, 본 연구는 리커버리만족을 조절변수로 사용하고 실패의 심각성을

고객애정, 고객신뢰 및 충성의도에 영향을 미치는 선행변수로 설정하였다. 그 결과 Weun et al.(2004)에서 밝혀 낸 심각성과 만족도의 상호작용효과가 더욱 미세하게 탐지되었다. 실패 및 복구상황에서 상호작용효과가 항상 발생하는 것이 아니라 복구만족도의 수준에 따라 효과발생 여부가 달라지는 현상이 발견된 것이다. 상호작용효과의 보다 세분화된 분석이 필요한 경우 본 연구모형과 분석방법이 하나의 이론적 사례로서 적용될 수 있을 것이다.

3. 관리적 시사점

본 연구는 실패복구시 관계회복을 위해 어떤 방향성을 갖는 복구전략을 취해야 하는지에 대한 실무적 시사점을 제공하고 있다. 특히, 복구만족도와 실패의 심각성 수준에 따라 효율성과 효과성을 극대화할 수 있는 복구전략을 개발하는 데 몇 가지 가이드라인을 제공한다.

먼저, 실패의 복구에서 가장 중요한 첫 단계는 복구의 목적을 올바르게 설정하는 것이다. 일반적 관행은 복구수행에 대한 고객만족도를 높이는 것을 목표로 삼고 있지만, 이는 복구에 대해 만족한 고객이라도 얼마든지 이탈할 수 있다는 사실을 간과한 근시안적인 처방이다. 보다 근원적으로는 실패 자체의 복구보다 고객충성도의 회복이 목적이 되어야 한다. 불평고객이 복구를 받은 이후 일정시점까지 재구매행동을 보이지 않는 경우 그것은 실패한 복구로 간주해야 옳다. 따라서, 복구성과의 판단기준을 보다 근본적인 기준인 고객회복에 두고 장기간에 걸쳐 해당 고객의 행동을

추적하고 평가할 수 있는 시스템을 구축해야 한다.

둘째, 본 연구는 고객회복의 선행요건에 대한 시사점을 제공하고 있다. 고객회복은 고객마음과 행동의 회복이라고 볼 수 있다. 복구가 성공적이었는지를 판단할 수 있는 가장 명확한 기준은 고객의 재구매이다. 그런데 고객이 재구매의도를 형성하기 위해서는 실패로 인한 모든 의혹, 불신 및 마음의 상처를 회복해야 한다. 다시 말해 과거보다 더 큰 믿음을 주어야만 고객이 안심하고 재구매할 수 있다. 따라서 실패복구시 최우선 과제는 고객신뢰를 회복하는 것이어야 한다. 이를 위해 복구에 대한 평가시 복구만족만을 평가하지 말고 고객신뢰를 평가해야 한다. 기업에서는 상품판매 이후 일반적으로 해피 콜(happy call)을 시행하고 있는데, 실패복구 이후에 대한 체계적인 피드백시스템은 미흡한 실정이다. 복구만족 외에도 고객신뢰가 회복되었는지를 간편하게 모니터링할 수 있는 평가시트를 개발하여 해피 콜을 시행하는 것도 좋은 방안이 될 것이다.

셋째, 실패의 심각성이 높을수록 반드시 만족스러운 복구를 제공해야 한다. 복구가 만족스럽지 못하면 기존 관계의 유지나 회복을 기대하기 어렵다. 높은 수준의 복구만족도를 달성한다면 심각성의 수준은 신뢰와 애정을 다시 회복하는 데 있어 중요한 고려 요소가 되지 않는다. 물론, 실패발생 그 자체가 복구만족여부와는 별개로 고객의 충성도형성에 악영향을 미치긴 하지만, 신뢰와 애정의 형성을 통해 충성도를 점진적으로 회복할 수 있다는 것은 다행이다. 충성도회복에는 고객신뢰 외에 고객애정도 유의한 영향을 미친다. 고객이 복구과정에서 기업에 대한 애정을 회복하거

나 또는 새롭게 형성할 수 있는 극적인 드라마를 창출하는 것이 필요하다. 김상희(2010)는 복구수행시 공정성이 아닌 진정성이 고객의 공감을 이끌어 내고 결과적으로는 용서과정으로 이끈다고 하였다. 진정성이 공감 뿐 아니라 나아가서는 고객감동을 유발할 수 있도록 실패의 심각성 수준별로 복구 시나리오를 차별화되게 제작, 사용할 필요가 있다. 이때 용서를 구하는 커뮤니케이션 기법을 잘 활용하는 것이 효과적이다(Kelley & Waldron 2005).

마지막으로, 복구만족 수준에 따라 실패 사건 이전에 형성된 관계의 질적 특성이 실패 이후까지 이월되기도 하고 단절되기도 한다는 점을 주지해야 한다. 복구만족이 낮은 경우에는 과거에 구축한 관계가 일단은 파괴되고 해체된다고 보아야 한다. 즉, 만족스러운 복구를 제공했을 때에만 기업은 과거에 구축한 고객관계가 주는 긍정적 효과를 실패 이후 시점에도 누릴 수 있을 뿐, 심각한 실패상황에서는 그러한 효과를 누릴 수 없다. 실패가 심각한데 복구만족 수준이 낮다면 배반효과가 발생하여 관계가 현저히 악화될 수 있다(Bitner et al. 1990; Jones and Sasser 1995). 기업은 실패발생시 보다 수월한 관계회복을 위해 평소에 고객애정과 신뢰를 견고하게 구축해 놓는 것을 전제로 하되, 심각한 실패를 범한 경우일수록 반드시 높은 복구만족을 제공해야 한다. 공교롭게도 복구만족이 낮다면 심각성 여부와 상관없이 과거의 관계에 의존하지 말고 이제부터 새로운 관계를 시작한다는 자세로 임해야 한다. 고객과의 관계를 재구축하기 위해 고객애정의 회복 및 신뢰의 회복을 고루 꾀할 수 있는 복구전략을 수행하는 것이 유용하다. 복구수행에 만족하지 못한 고

객은 심각성 여부와는 상관없이 재구매형성시 예전보다 애정은 덜 참조하고 신뢰는 더 참조하게 되는데 이때 실패의 심각성마저 높았다면 애정과 신뢰를 회복하는 일이 방해받는다. 이와 같은 최악의 상황에서는 관계회복이 상당히 비관적이기 때문에 추가적인 관계회복 노력이 수반되어야 할 것이다. 실패는 심각성 여부와 상관없이 무조건 만족스럽게 복구되어야 하기 때문에 실패와 직접적으로 관련된 복구수행을 기본으로 삼되, 실패복구의 전 과정에서 고객을 소중히 여기고 있다는 느낌을 전달하는 한편 예상외의 혜택을 제공하여 고객이 오히려 미안해하도록 하는 전략도 유효할 것이다. 실패가 심각하고 복구만족이 낮을수록 고객은 기업에게 배신감을 느끼고 유죄판정을 내리는 게 일반적이지만, 실패의 복구과정에서 고객이 과분하게 보상받았다고 느낀다면 미안한 감정이나 감사함을 느껴 보답하고자 하는 의지를 갖게 만들 수도 있다(Palmatier et al. 2009). 이 경우 보상심리로 인해 기업과의 관계에 대해 우호적인 입장으로 반전될 수 있을 것이다.

V. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 연구의 한계와 향후 연구과제를 연계하여 제시하면 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 특정 서비스산업에 국한하지 않고 다양한 서비스실패와 복구에 대해 자료를 수집하였다. 이와 같은 자료수집이 연구결과의 일반화에는 유리할 수 있지만, 산업별 특수성을 발견하는 데는 한계를 갖는다. 또는 온라인과 오프라인

서비스실패의 구분도 필요할 수 있다(박종기, 고도은, 이승창 2010). 이처럼 특정 산업을 선택하거나 또는 몇 가지 산업군을 구분하여 비교분석하는 연구도 실무적인 시사점을 주는 데는 유용할 것이다.

실패와 복구는 사실상 장기적인 관찰을 요하는 종단연구가 되어야 한다. 본 연구에서는 실패 이전과 복구 이후 시점간의 비교를 위해 두 시점에 관한 설문조사를 하나의 설문지에서 회상하여 응답하도록 하였다. 따라서, 응답자가 경험한 실패의 심각성과 복구의 수준 및 기존 관계의 성격(Dagger et al. 2009; Fournier 1998) 등이 서로 얽혀 실패 이전 시점에 대한 회상기억에 영향을 미쳤을 가능성을 배제할 수 없다. 이러한 문제는 사건발생 이후의 회상조사가 갖는 태생적인 한계일 것이다. 사실상 이 문제를 해결할 수 있는 가장 좋은 방법은 엄격한 종단연구를 수행하는 것이다. 장기적인 계획을 가지고 실패발생 이전 및 이후에 일정 시점 또는 시간대를 기준으로 지속적으로 고객태도 조사를 실시하면서 특정 실패가 우연히 발생하고 난 뒤 복구가 수행된 고객집단을 추출하여 이후의 태도변화도 다시 지속적으로 조사한 후 비교분석할 수만 있다면 이러한 한계를 극복할 수 있을 것이다. 그러나 실제로 우연히 발생되는 불평행동을 대상으로 고객-기업 관계의 변화추이를 추적할 수 있는 종단연구를 수행하기란 현실적으로는 매우 어려운 것이다. 대안으로서 비현실성과 일반화의 제약이라는 한계를 지니고는 있지만 향후에는 실험법을 사용하여 연구해 보는 것도 좋을 것이다.

본 연구에서는 고객신뢰와 고객애정의 회복과정에서 용서효과를 전제하고 있는데 실제로는 용서개념을 포함하여 연구하지 못하

였다. 고객용서에 대한 연구가 아직은 초기단계에 있긴 하지만 실패의 복구와 관련해서는 매우 중요한 개념이기 때문에 향후에는 고객용서가 복구만족, 고객애정, 고객신뢰, 충성도와 어떠한 관계를 갖고 있으며 어떤 기능을 실질적으로 담당하고 있는지를 분석하는 것이 요구된다.

본 연구에서는 기존 관계 기간에 대해 조사하지 못했다. 고객애정, 신뢰, 충성도의와 같은 질문에 대해 정확히 답하기 위해서는 관계가 어느 정도 지속된 경우여야 가능할 수 있다. 물론 관계기간이 일정 기간 이상인 고객으로 조사대상을 한정한다면 오히려 selection bias의 문제가 발생할 수도 있다. 향후 연구에서는 이러한 이슈들을 고려하여 다양한 가능성을 검토할 필요가 있다.

실패복구의 범주를 구분하는 것도 필요할 것이다. 이는 리커버리만족 뿐 아니라 고객애정과 고객신뢰에 미치는 복구의 유형별 영향력을 탐색하는 데 필요할 것으로 판단된다(윤성욱·황경미 2004). 본 연구에서는 어떤 유형의 복구전략이 고객만족의 어떤 측면에 영향을 주고, 나아가 고객애정, 신뢰, 충성도에는 어떻게 영향을 미치는지 파악할 수 없다. 기업 입장에서는 구체적으로 어떤 복구전략을 수행해야 하는지를 파악하는 것이 필요하므로 향후 연구에서는 복구전략의 유형을 몇 가지로 범주화하여 전략별로 관계회복에 대한 구체적인 효과를 분석하는 것도 유용할 것이다.

논문접수일 : 2011. 08. 01

게재확정일 : 2011. 12. 12

참고문헌

- 강명수 (2006), “브랜드커뮤니티와 브랜드 애착,” *생산성논집*, 20(1), 129-147.
- 권석만 (2008), *긍정심리학 : 행복의 과학적 탐구*, 서울: 학지사.
- 김상희 (2009), “고객은 진실로 서비스실패기업을 용서하였는가?: 기업회복 노력의 진정성과 고객의 용서과정,” *경영학연구*, 39(3), 665-706.
- 김용환, 배무언 (2005), “백화점 서비스 회복과정의 지각된 공정성이 점포 애호도에 미치는 영향,” *유통연구*, 10(3), 59-86.
- 라선아 (2009), “다차원적 리커버리불일치 개념을 적용한 리커버리만족모형에 대한 연구,” *소비자학연구*, 20(4), 71-105.
- 박종기, 고도은, 이승창 (2010), “온라인 서비스 품질이 고객만족 및 충성의도에 미치는 영향 - 항공권 예약·발권 웹사이트를 중심으로-,” *유통연구*, 15(3), 71-99.
- 안광호, 이지은, 전주연 (2008), “브랜드-자아 동일시가 브랜드 애착과 브랜드 몰입에 미치는 영향 - 조절초점의 조절효과-,” *한국마케팅저널*, 10(4), 1-33.
- 윤성욱, 서미옥 (2005), “결정적 사건기법을 이용한 호텔 고객불평과 복구전략 분석,” *마케팅과학연구*, 15(1), 61-79.
- 윤성욱, 황경미 (2004), “서비스복구 형태가 고객관계에 미치는 영향: 음식점을 대상으로 한 CIT 접근,” *소비자학연구*, 15(1), 135-158.
- 최철수 (2010), “여행서비스 실패의 심각성과 고객감정반응, 서비스회복 공정성 및 결과와의 영향관계,” *관광경영연구*, 14(2), 245-267.
- Aaker, J. (1997), “Dimensions of Brand Personality,” *Journal of Marketing Research*, 34(August), 347-356.
- Aaker, J., Fournier, S. & Brasel, S.A. (2004), “When Good Brands Do Bad,” *Journal of Consumer Research*, 31(June), 1-16.
- Ainsworth, M.D.S. (1973), “The Development of Infant-Mother Attachment,” in B.M. Caldwell & H.N. Ricciuti (Eds.), *Review of Child Development Research* (pp.1 - 94), Chicago: University of Chicago Press.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychology Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Atkins, K. (2002), “Friendship, Trust, and Forgiveness,” *Philosophia*, 29, 111-132.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988), “On The Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barnes, M.L. & Sternberg, R.J. (1997), “A Hierarchical Model of Love and Its Prediction of Satisfaction in Close Relationship,” in R.J. Sternberg & M. Hojjat (Eds.) *Satisfaction in Close Relationships* (pp.79-101), NY: Guilford Press.
- Bendapundi, N. & Berry, L.L. (1997), “Customers’ Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers,” *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Berverland, M.B., Chung, E. & Kates, S.M.

- (2009), "Exploring Consumers' Conflict Styles: Grudges and Forgiveness Following Marketer Failure," *Advances in Consumer Research*, 36, 438-443.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. & Tetreault, M.S. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable," *Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.
- Blomqvist, K. (1997), "The Main Faces of Trust," *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 271-286.
- Bove, L.L. & Johnson, L.W. (2009), "Does 'True' Personal or Service Loyalty Last? A Longitudinal Study," *The Journal of Services Marketing*, 23(3), 187-194.
- Bowlby, J. (1969), *Attachment and Loss*, (Vol.1), NY: Basic Books.
- Brady, M.K. & Cronin, J.J. Jr. (2001), "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach," *Journal of Marketing*, 65(July), 34-49.
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M.B. (2002), "Product-Class Effects on Brand Commitment and Brand Outcomes: The Role of Brand Trust and Brand Affect," *Brand Management*, 10(1), 33-58.
- Dagger, T.S., Danaher, P.J. & Gibbs, B.J. (2009), "How often versus How Long: The Interplay of Contact Frequency And Relationship Duration in Customer-Reported Service Relationship Strength," *Journal of Service Research*, 11(4), 371-388.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. & Iacobucci, D. (2001). "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing*, 65(October), 33-50.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Fournier, S. & Mick, D.G. (1999), "Rediscovering Satisfaction," *Journal of Marketing*, 63(October), 5-23.
- Fournier, S. (1998), "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 24(March), 343-373.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Garbarino, E. & Johnson, M.S. (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, And Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63(April), 70-87.
- Gelbric, K. & Roschk, H. (2011), "A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses," *Journal of Service Research*, 14(1), 24-43.
- Goodwin, C. & Ross, I. (1992), "Consumer Responses to Service Failure: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," *Journal of Business Research*, 25(September), 149-163.
- Harvey, J.H., Pauwels, B.G. & Zickmund, S. (2002), "Relationship Connection: The Role of Minding in the Enhancement of

- Closeness,” in C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp.423-433), Oxford, England: Oxford University Press.
- Hatfield, E. (1988), “Passionate and Companionate Love,” *Psychology of Love* (pp.191-217), New Heaven, CT: Yale University Press.
- Hirschman, A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Hook, M.K., Gerstein, L.H., Detterich, L. & Gridley, B. (2003), “How Close Are We? Measuring Intimacy and Examining Gender Differences,” *Journal of Counseling and Development*, 81(Fall), 462-472.
- Hui, M.K, Ho, C.K. & Wan, L.C. (2011), “Prior Relationships and Consumer Responses to Service Failures: A Cross-Cultural Study,” *Journal of International Marketing*, Chicago: 19(1), 59-81.
- Johnson, M.D., Herrmann, A. & Huber, F. (2006), “The Evolution of Loyalty Intentions,” *Journal of Marketing*, 70(April), 122-132.
- Jones, G.R. & George, J.M. (1998), “The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork,” *Academy of Management Review*, 23(July), 531-546.
- Jones, T.O. & Sasser, W.E. Jr. (1995), “Why Satisfied Customers Defect,” *Harvard Business Review*, 73 (November/December), 88-99.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1989), *Lisrel 7: A Guide To The Program And Applications*, 2nd Ed., SPSS, Chicago, Il.
- Kelley, D.L. & Waldron, V.R. (2005), “An Investigation of Forgiveness-Seeking Communication and Relational Outcomes,” *Communication Quarterly*, 53(3), 339-358.
- Kelley, S.W. & Davis, M.A. (1994), “Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery,” *Journal of The Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
- Kim, Y.K. & Smith, A.K. (2005), “Crime and Punishment: Examining Customers’ Responses to Service Organizations’ Penalties,” *Journal of Service Research*, 8(2), 162-180.
- La, S. & Choi, B (2012), “The Role of Customer Affection and Trust in Loyalty Rebuilding after Service Failure and Recovery,” *The Service Industries Journal*, 32(1), 105-125.
- Landon, E.L. (1980), “The Direction of Consumer Complaint Research,” in *Advances in Consumer Research*, 7, 335-338.
- Maxham, J.G. III & Netemeyer, R.G. (2002a), “A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts,” *Journal of Marketing*, 66(October), 57-71.
- Maxham, J.G. III & Netemeyer, R.G. (2002b), “Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling Over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent,” *Journal of Retailing*, 78, 239-252.
- Maxham, J.G. III & Netemeyer, R.G. (2003), “Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers’

- Evaluations of Complaint Handling,” *Journal of Marketing*, 67(January), 46-62.
- McAllister, D.J. (1995), “Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations,” *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCullough, M.A., Berry, L.L. & Yadav, M.S. (2000), “An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery,” *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- Moorman, C., Deshpandé, R. & Zaltman, G. (1993), “Factors Affecting Trust in Market Relationships,” *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpandé, R. (1992), “Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations,” *Journal of Marketing Research*, 29(August), 314-328.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops,” *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- N’Goala, G. (2007), “Customer Switching Resistance (CSR): The Effects of Perceived Equity, Trust and Relationship Commitment,” *International Journal of Service Industry Management*, 18(50), 510-533.
- Oliver, R.L. (1999), “Whence Consumer Loyalty?,” *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33-44.
- Orsingher, Chira, Sara Valentini, and Matteo de Angelis(2010), “A Meta-Analysis of Satisfaction with Complaint Handling in Services,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169-186.
- Palmatier, R.W., Jarvis, C.B., Bechhoff, J.R. & Kardes, F.R. (2009), “The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 73 (September), 1-18.
- Palmer, A., Beggs, R. & Keown-McMullan, C. (2000), “Equity and Repurchase Intention Following Service Failure,” *The Journal of Services Marketing*, 14(6), 513 - 528.
- Petty, R.E. & Krosnick, J.A. (1995), *Attitude Strength: Antecedents and Consequences*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Reis, H.T. & Patrick, B.C. (1996), “Attachment and Intimacy: Component Process,” in A. Kruglanski & E.T. Higgins (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (pp.523-563), NY: Guilford Press.
- Reis, H.T. & Shaver, P. (1988), “Intimacy as an Interpersonal Process,” in S. Duck (Ed.), *Handbook of Personal Relationships*, (pp.367-389), Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. (1985), “Trust in Close Relationships,” *Journal of Personality and Social*

- Psychology*, 49(1), 95-112.
- Rowley, J. & Dawes, J. (2000), "Disloyalty: A Closer Look at Non-Loyals," *Journal of Consumer Marketing*, 17(6), 538-549.
- Rust, R.T. & Oliver, R.L. (1994), "Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier," in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, R.T. Rust & R.L. Oliver (Eds.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-19.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007), "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future," *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Smith, A.K., Bolton, R.N. & Wagner, J. (1999), "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, 36(August), 356-373.
- Sternberg, R.J. (1986), "A Triangular Theory of Love," *Psychological Review*, 93, 119-135.
- Sun, P. & Lin, C. (2010), "Building Customer Trust and Loyalty: An Empirical Study in a Retailing Context," *The Service Industries Journal*, 30(9), 1439-1455.
- Tax, S.S., Brown, S.W. & Chandrashekar, M. (1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(April), 60-76.
- Thomson, M., MacInnis, D.J. & Park, C.W. (2005), "The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands," *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- Walster, E., Walster, G.W. & Berscheid, E. (1987), *Equity: Theory and Research*, Boston: Allyn & Bacon.
- Wang, G. (2002), "Attitudinal Correlates of Brand Commitment: An Empirical Study," *Journal of Relationship Marketing*, 1(2), 57-74.
- Webster, C. & Sundaram, D.S. (1998), "Service Consumption Criticality in Failure Recovery," *Journal of Business Research*, 41, 153-159.
- Weun, S., Beatty, S.E. & Jones, M.A. (2004), "The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-recovery Relationship," *The Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-46.
- Xie, Y. & Peng, S. (2009), "How to Repair Customer Trust after Negative Publicity: The Roles of Competence, Integrity, Benevolence, and Forgiveness," *Psychology & Marketing*, 26(7), 572-589.
- Yi, Y. & La, S. (2003), "The Moderating Role of Confidence in Expectations and the Asymmetric Influence of Disconfirmation on Customer Satisfaction," *The Service Industries Journal*, 23(5), 20-47.
- Yim, C.K., Tse, D.K. & Chan, K.W. (2008), "Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer-Firm Affection and Customer-Staff Relationships in Services," *Journal of Marketing Research*, 45(December), 741-756.

Young, L. (2006), "Trust: Looking Forward and Back," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 439-445.

Zemke, R. & Schaaf, D. (1989), *The Service Edge: 101 Companies that Profit from Customer Care*, NY: Nal Books.

The Roles of Service Failure and Recovery Satisfaction in Customer-Firm Relationship Restoration

: Focusing on Carry-over effect and Dynamics among Customer Affection, Customer Trust and Loyalty Intention Before and After the Events

SUNA LA*

Abstract

Service failure is one of the major reasons for customer defection. As the business environment gets tougher and more competitive, a single service failure might bring about fatal consequences to a service provider or a firm. Sometimes a failure won't end up with an unsatisfied customer's simple complaining but with a wide-spread animosity against the service provider or the firm, leading to a threat to the firm's survival itself in the society. Therefore, we are in need of comprehensive understandings of complainants' attitudes and behaviors toward service failures and firm's recovery efforts. Even though a failure itself couldn't be fixed completely, marketers should repair the mind and heart of unsatisfied customers, which can be regarded as an successful recovery strategy in the end. As the outcome of recovery efforts exerted by service providers or firms, recovery of the relationship between customer and service provider need to put on the top in the recovery goal list.

With these motivations, the study investigates how service failure and recovery makes the changes in dynamics of fundamental elements of customer-firm relationship, such as customer affection, customer trust and loyalty intention by comparing two time points, before the service failure and after the recovery, focusing on the effects of recovery satisfaction and the failure severity. We adopted La & Choi (2012)'s framework for development of the research model that was based on the previous research stream like Yim et al. (2008) and Thomson et al. (2005). The pivotal background theories of the model are

* Associate Professor of Marketing, Department of Management, Korea National Open University(sunala@knou.ac.kr)

mainly from relationship marketing and social relationships of social psychology. For example, Love, Emotional attachment, Intimacy, and Equity theories regarding human relationships were reviewed.

The research hypotheses are as follows:

H1-1: When recovery satisfaction is high, customer trust established before the failure will be carried over and have positive influence on customer trust after the recovery.

H1-2: When recovery satisfaction is high, customer affection established before the failure will be carried over and have positive influence on customer affection after the recovery.

H1-3: When recovery satisfaction is high, customer loyalty intention established before the failure will be carried over and have positive influence on customer loyalty intention after the recovery.

H2-1: When recovery satisfaction is low, customer trust established before the failure will not be carried over and have no positive influence on customer trust after the recovery.

H2-2: When recovery satisfaction is low, customer affection established before the failure will not be carried over and have no positive influence on customer affection after the recovery.

H2-3: When recovery satisfaction is low, customer loyalty intention established before the failure will not be carried over and have no positive influence on customer loyalty intention after the recovery.

H3-1: When recovery satisfaction is high, the impact of failure severity on customer affection will not be significant.

H3-2: When recovery satisfaction is high, the impact of failure severity on customer trust will not be significant.

H3-3: When recovery satisfaction is high, the impact of failure severity on customer loyalty intention will not be significant.

H4-1: When recovery satisfaction is low, failure severity will have a significant negative impact on customer affection.

H4-2: When recovery satisfaction is low, failure severity will have a significant negative impact on customer trust.

H4-3: When recovery satisfaction is low, failure severity will have a significant negative impact on customer loyalty intention.

H5-1: When recovery satisfaction is high, the impact of customer affection on customer trust will not be different between the timelines before the failure and after the recovery.

H5-2: When recovery satisfaction is low, the impact of customer affection on customer trust will be stronger after the recovery than the time prior to the failure.

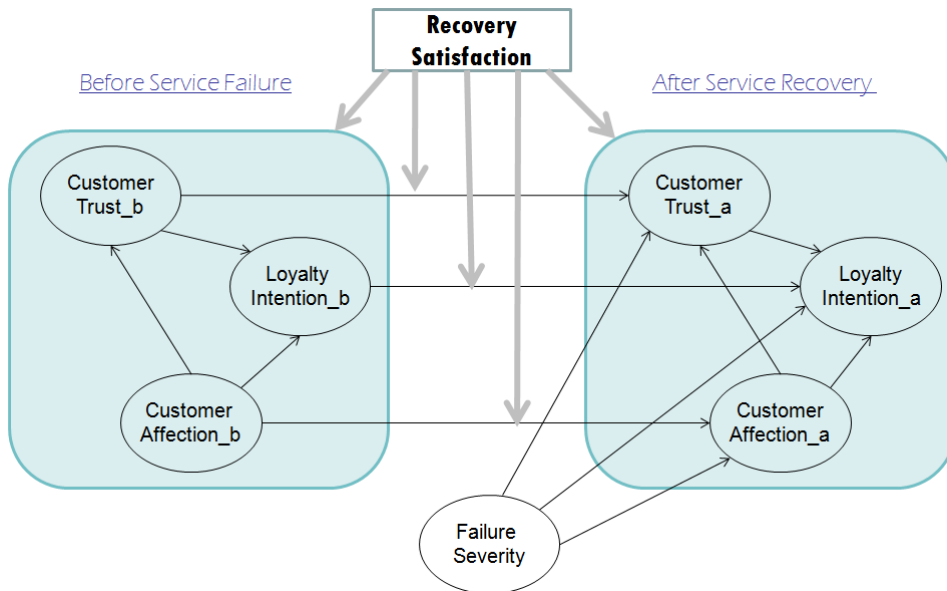
H6-1: When recovery satisfaction is high, the impact of customer trust on customer loyalty intention will not be different between the timelines before the failure and after the recovery.

H6-2: When recovery satisfaction is low, the impact of customer trust on customer loyalty intention will be stronger after the recovery than the time prior to the failure.

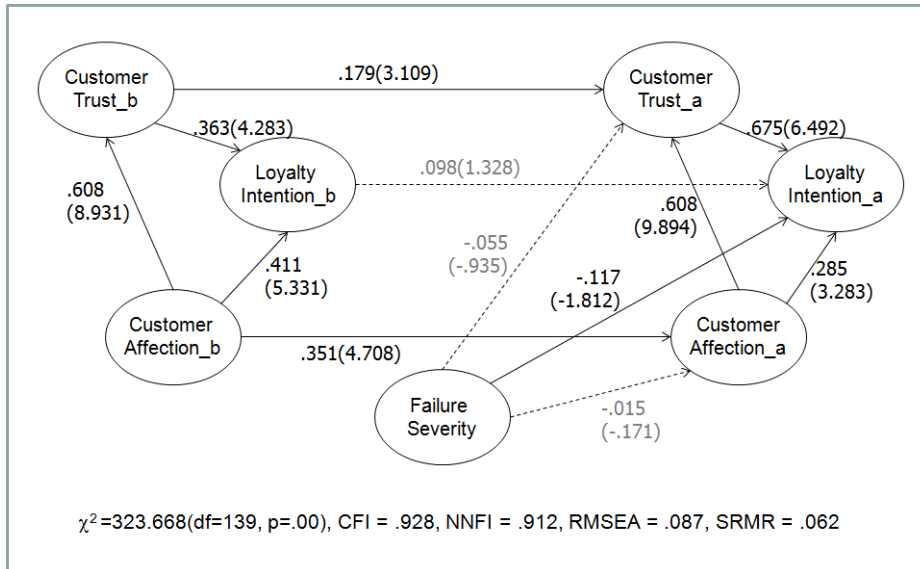
H7-1: When recovery satisfaction is high, the impact of customer affection on customer loyalty intention will not be different between the timelines before the failure and after the recovery.

H7-2: When recovery satisfaction is low, the impact of customer affection on customer loyalty intention will be weaker after the recovery than the time prior to the failure.

The conceptual model is presented in [Figure 1]. Structural Equation Modeling was run for hypotheses testing. The SEM results are shown in [Figure 2] and [Figure 3]. The results of hypotheses test are presented in [Table 1].

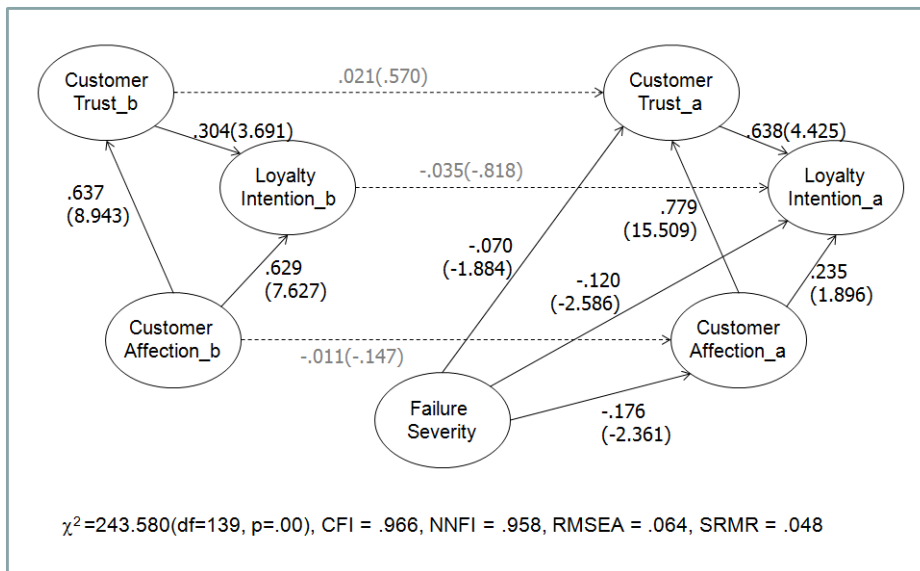


<Figure 1> Conceptual Model



Note: Unstandardized path coefficient are presented, *t*-values are in parentheses.
 * $p < .05$ (one-tailed)

〈Figure 2〉 Results of 'Recovery Satisfaction_high' group(n=176)



Note: Unstandardized path coefficient are presented, *t*-values are in parentheses.
 * $p < .05$ (one-tailed)

〈Figure 3〉 Results of 'Recovery Satisfaction_low' group(n=182)

〈Table 3〉 Results of Hypotheses Test

Hypothesized Path	Hypothesis	Unstandardized coefficient	t-Value	Result
Recovery Satisfaction - high (carry-over effect)				
Customer Trust_b → Customer Trust_a	H1-1	.179	3.109*	accepted
Customer Affection_b → Customer Affection_a	H1-2	.351	4.708*	accepted
Loyalty Intention_b → Loyalty Intention_a	H1-3	.098	1.328	rejected
Recovery Satisfaction - low (no carry-over effect)				
Customer Trust_b → Customer Trust_a	H2-1	.021	.570	accepted
Customer Affection_b → Customer Affection_a	H2-2	-.011	-.147	accepted
Loyalty Intention_b → Loyalty Intention_a	H2-3	-.035	-.818	accepted
Recovery Satisfaction - high (insignificant impact of failure severity)				
Failure Severity → Customer Affection_a	H6-1	-.015	-.171	accepted
Failure Severity → Customer Trust_a	H6-2	-.055	-.935	accepted
Failure Severity → Loyalty Intention_a	H6-3	-.117	-1.812*	rejected
Recovery Satisfaction - low (significant impact of failure severity)				
Failure Severity → Customer Affection_a	H7-1	-.176	-2.361*	accepted
Failure Severity → Customer Trust_a	H7-2	.070	-1.884*	accepted
Failure Severity → Loyalty Intention_a	H7-3	-.120	-2.586*	accepted
Comparison of Path Coefficients	Hypothesis	Change of Chi-square(1)		Result
Recovery Satisfaction - high				
(Customer Affection_b → Customer Trust_b) = Customer Affection_a → Customer Trust_a)	H3-1	.000		accepted
(Customer Trust_b → Loyalty Intention_b) = (Customer Trust_a → Loyalty Intention_a)	H4-1	5.381*		rejected
(Customer Affection_b → Loyalty Intention_b) = (Customer Affection_a → Loyalty Intention_a)	H5-1	1.131		accepted
Recovery Satisfaction - low				
(Customer Affection_b → Customer Trust_b) < Customer Affection_a → Customer Trust_a)	H3-2	2.544		rejected
(Customer Trust_b → Loyalty Intention_b) < (Customer Trust_a → Loyalty Intention_a)	H4-2	6.828*		accepted
(Customer Affection_b → Loyalty Intention_b) > (Customer Affection_a → Loyalty Intention_a)	H5-2	4.067*		accepted

Notes: → hypothesized significant path, → hypothesized insignificant path
* p<.05(one-tailed)

As the results, when recovery satisfaction is high, customer affection and customer trust that were established before the service failure are carried over to the future after the recovery. However, when recovery satisfaction is low, customer-firm relationship that had already established in the past are not carried over but broken up. Regardless of the degree of recovery satisfaction, once a failure occurs loyalty intention is not carried over to the future and the impact of customer trust on loyalty intention becomes stronger. Such changes imply that customers become more prudent and more risk-averse than the time prior to service failure. The impact of severity of failure on customer affection and customer trust matters only when recovery satisfaction is low. When recovery satisfaction is high, customer affection and customer trust become severity-proof. Interestingly, regardless of the degree of recovery satisfaction, failure severity has a significant negative influence on loyalty intention. Loyalty intention is the most fragile target when a service failure occurs no matter how severe the failure criticality is.

Consequently, the ultimate goal of service recovery should be the restoration of customer-firm relationship and recovery of customer trust should be the primary objective to accomplish for a successful recovery performance. Especially when failure severity is high, service recovery should be perceived highly satisfied by the complainants because failure severity matters more when recovery satisfaction is low. Marketers can implement recovery strategies to enhance emotional appeals as well as fair treatments since the both impacts of affection and trust on loyalty intention are significant. In the case of high severity of failure, recovery efforts should be exerted to overreach customer expectation, designed to directly repair customer trust and elaborately designed in the focus of customer-firm communications during the interactional recovery process to affect customer trust rebuilding indirectly. Because it is a longer and harder way to rebuild customer-firm relationship for high severity cases, low recovery satisfaction cannot guarantee customer retention. To prevent customer defection due to service failure of high severity, unexpected rewards as a recovery will be likely to be useful since those will lead to customer delight or customer gratitude toward the service firm. Based on the results of analyses, theoretical and managerial implications are presented. Limitations and future research ideas are also discussed.

Key Words: service failure; service recovery; customer affection; customer trust; recovery satisfaction; loyalty intention; complaining behaviour