

불평고객의 부정적 감정과 지각된 기업의 사회적 책임성이 마케터실패복구의 결과에 미치는 영향*

라선아
한국방송통신대학교 경영학과 부교수
(sunala@knou.ac.kr)

.....

마케터실패로 인해 불평행동에 나선 고객에게 발생하는 몇 가지 변화를 탐구하기 위해 두 가지 연구를 설계하였다. [Study 1]에서는 고객이 실패와 복구의 경험을 갖기 이전보다 이후에 기업의 윤리성에 대한 인식이 활성화되어, 지각된 기업의 사회적 책임성(‘지각된 CSR’)이 사후 기업에 대한 태도와 행동을 결정하는 중요한 기준으로 부각되는지를 분석하였다. 분석결과 실패복구 경험 이후 ‘지각된 CSR’이 고객신뢰에 미치는 직접적 영향력이 더 커지고, 재구매의도 및 구전 의도에도 고객신뢰를 매개로 예전보다 더 강한 간접적 효과를 미친다는 사실을 발견하였다. [Study 2]는 실패복구 경험 이후 기업의 윤리성에 대한 고객의 도덕적 추론을 촉진하는 원인이 무엇인지를 밝히는 연구로, 실패당시와 불평행동과정 국면에서 발생하는 도덕적 직관인 부정적 감정의 여파를 분석하였다. 실패시점에 발생한 부정적 감정은 고객신뢰에, 불평 행동과정에서 발생하는 부정적 감정은 ‘지각된 CSR’에 직접적 악영향을 미친다는 것을 실증하였으며, 실패단계보다는 불평 행동과정 즉, 복구단계에서 발생한 부정적 감정이 기업에 대한 고객의 평가영역을 고객-기업의 사적영역에서 기업-사회 의 공적영역으로 확장시키는 흥미로운 현상을 규명하였다.

본 연구는 그동안 실패복구관련 문헌이 풍부하게 축적되었음에도 이를 기업의 윤리성 또는 ‘지각된 CSR’과 연결시켜 살펴 본 연구가 아직 부족한 현실에서, 두 분야를 잇는 중요한 연결고리로서 기여하였다. 연구결과로부터 실무적 적용가치가 있는 시사점도 도출하였다. 연구의 한계는 향후 연구과제와 엮어 제시하였다.

주제어: 불평행동, 제품/서비스실패, 마케터실패, 부정적 감정, 기업윤리, 지각된 CSR, 복구만족, 고객신뢰, 도덕적 직관, 도덕적 추론, 재구매의도, 구전의도

.....

1. 연구의 배경 및 목적

고객과 기업이 만나는 접점은 다양하다. 제품의 구매상황, 사용상황, 서비스 직원과의 직·간접적 접촉상황 등 셀 수 없이 많은 접점이 존재한다. 그 어떤 접점에서라도 문제는 발생할 수 있다. 더욱이, 이제는 한 개인에게 발생한 제품/서비스의 문제가 더 이상 개인 차원에만 머무르지 않는다. 인터넷, 모바일, SNS(Social Networking Service) 기술을

배경으로 개인이 겪은 사적인 불만족 사례가 삼시간에 공적인 차원으로 번져 관련 기업은 예기치 않게 불매운동이나 각종 여론의 비판 대상이 될 수 있다. 아래에 한 사례를 인용한다. 이는 포털 사이트 ‘다음(www.daum.net)’의 아고라에 포스팅된 내용이다.

<한국HP사의 기업윤리 문제 있다>

- 구입한 지 일년 남짓 된 프린터가 고장이 났는데, 부품이 없다며 서비스를 거부하는 게 타당한가? -

저는 1년여 전에 HP의 프린터 제품인 B8550을 구입한 사람입니다. 구입한지 일년 가량 지나서 프린터가 고장이 나서 HP 서비스센터에 전화 했고, 거기서 알려주는 가까운 은평서비스센터에 가 보았으나 수리가 안되니 본점에 가보라고 해서, 프린터를 들고 바쁜 시간 중에 한강로3가에 있는 HP서비스 본점으로 갔습니다. 진단 결과, 키패드라는 부품이 불량해서 생긴 문제라고 하면서, "그러나, 그 제품은 이미 단종 되어서 부품이 없으므로 유상수리도 해 줄 수 없다"라는 대답이 왔습니다.

"구입한지 1년이 안되었다는 사실을 입증하면 동급 포토프린터가 아닌 타 복합기로 임의 대체 하여 주겠지만, 1년이 지났거나, 1년 이내라는 사실을 입증 못한다면 유상수리도 불가" 라는 통지만을 들었습니다. 결국 구입한지 1년이 넘었으니, 부품이 없어서 수리를 못해도 자기들은 알 바 아니라는 것입니다. 제가 알기로는 단종되더라도 부품은 향후 몇 년간 보유하고 있어야 하는 것이며, 그래야 할 법적 의무가 없더라도 자신들의 제품을 구입한 소비자에 대한 당연한 의무라 생각합니다.

생산 판매자는 "물건 팔고 1년이 지났으니 그만" 이 아니라, 자신들의 제품을 구입한 소비자에게 그 정도 의무는 도의적으로도 의무가 아닐런지요? 구입한지 불과 일년 남짓한 제품이 고장 났는데도, 부품이 없으니 어쩔 수 없다며 나몰라라 하는 게 올바른 **기업정신**인지 묻지 않을 수 없습니다. "X뵈었다" 생각하고 그냥 넘어갈까도 생각 했었지만, 이러한 피해자가 더 있거나, 더 발생할 수도 있으므로, 이 문제를 분명히 짚고 넘어가야 한다는 생각에 글을 쓰게 되었습니다.

한국 HP는 **기업의 윤리**가 무엇인지 다시 생각해 보아야 할 것입니다.

(홈피에 들러 보았으나, 관련 게시판이 도저히 보이지 않아 (있는데 찾기 어렵게 감추었는지도 모르나) 찾을 수 없어서 다른 곳에 올립니다.)

작성자: HP정신이탈¹⁾

위 글의 작성자는 자신이 겪은 제품 및 A/S에 대한 불만족 사례를 인터넷을 통해 공개적으로 알렸다. 유사한 경험을 한 이의 댓글도 달려 있었다. 개인의 문제가 공공의 문제가 된 것이다. 위 사례에서 더 의미심장한 사실은 개인에게 발생한 제품과 A/S의 문제가 나아가 '기업의 윤리성(business ethicality)'을 의심하는 수준으로 발전했다는 점이다.²⁾ 누군가가 잘못을 저질렀을 때, 잘못을 타하는 데 그치지 않고 아예 인간성, 인격, 기본적 됴됨이를 문제 삼는 수준까지 비화되는 현상은 흔한 일이다. 위 글의 작성자는 문제의 기업에 대해 분개하고 있다. 사태가 이처럼 심각해지는 데는 분명 부정적 감정이 큰 역할을 했을 것이다.

본 연구는 현대사회에 제품/서비스의 실패가 초래할 수 있는 결과의 심각성을 인식하고, 특히 실패문제가 어떻게 기업 윤리성에 대한 근본적 의심으로까지 번지는지 그 심리적 기제를 밝히는 데 목적을 둔다. 특히 부정적 감정이 개입된다는 점, 부정적 감정이 실패 문제 자체에 기인하기도 하지만 복구과정에 기인하기도 한다는 점, 즉 부정적 감정이 증폭되는 단계를 거치면서 발생한다는 점에 착안하여 연구를 진행할 것이다. 기존문헌에서는 실패국면과 불평행동과정(즉, 복구과정) 국면을 순차적 단계로 구분하여 부정적 감정의 생성과정을 심도 있게 분석한 연구가 드물며, 무엇보다 이렇게 단계적으로 증폭될 수 있는 부정적 감정과 기업의 윤리성에 대한 지각이 어떻게 상호연관되는지를 살펴본 연구가 일찍이 없었다. 요컨대 본 연구는 부정적 감정의 생성 시점을 두 국면으로 나누어 그 여파를 기업의 윤리성에 대한 고객 인식의 변화와 관련하여 분석한다는 점에

1) 연락처가 기재되어 있었으나 개인정보보호차원에서 여기서는 삭제하여 제시함.

출처: <http://bbs1.agora.media.daum.net/gaia/do/debate/read?articleId=4175613&bbsId=D003> (2011.1.6일자)

2) 인용된 사례 본문에서 '기업정신', '기업윤리'를 언급한 부분에 편의상 연구자가 강조 표시함.

서 새로운 이론적 시도가 될 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 고객의 불평행동과 부정적 감정

다양한 제품실패 및 서비스실패를 통칭하여 '마케터실패(marketer failure 또는 marketer transgression)'라 한다. 이는 '고객-기업 간 관계와 관련된 규범의 위반 또는 관계의 성과와 평가를 암묵적·명시적으로 안내하는 규칙의 불이행을 의미하며 이것이 원인이 되어 결과적으로는 고객이 제품, 서비스, 기업, 또는 제공자에 대해 불만족한 상태'로 정의된다(Aaker, Fournier and Brasel, 2004). 넓게 보면 '마케터실패'라는 용어에는 최초의 제품/서비스실패뿐만 아니라 복구수행의 실패까지 포함될 수 있으나, 현 연구에서는 최초의 제품 또는 서비스실패를 통합적으로 부르는 용어로만 사용한다.

고객의 불평행동은 마케터실패로 인해 불만족한 고객이 취하는 대응행동으로, 무행동적 반응, 사적반응, 공격반응의 세 가지로 분류된다(Day and Landon, 1977). 무행동적 반응은 불만족이 미래구매에 별 영향을 미치지 않는 경우이고, 사적 불평행동은 미래에 해당 기업의 제품이나 서비스를 이용하지 않는 행동, 주변에 부정적 구전을 전하는 행동 등이며, 공격 불평행동은 기업에 직접 배상을 요구하거나, 법적 대응 또는 공공기관 등 제3의 기관에 불평을 접수하여 해결 받고자 하는 행동이다.

불평행동을 이해하는 데 있어 핵심은 불평행동 자체에 부정적 감정이 이미 배태되어 있다는 점이다.

불평행동에 대한 정의가 학자마다 약간씩 다르지만 공통된 부분은 불만족을 전제로 한다는 점이다. 고객만족은 인지적, 감정적 평가의 산물이므로(Oliver, 1997), 구매한 제품/서비스에 대한 불만족은 이미 부정적 감정을 내포하고 있다고 볼 수 있다.

기존 연구는 1차적 마케터실패보다는 2차 국면인 복구과정에 관련된 소비자반응에 주로 집중되어 있다. 복구 시에 정당한 복구를 받았다고 느끼지 못하면 부정적 감정이 발생하여 복구만족이 감소하는데(Chebat and Slusarczyk, 2005; Schoefer and Ennew, 2005), 특히 분노감정이 복구만족을 크게 저해한다(Casado-Díaz et al., 2007; Casado-Díaz and Nicolau-Gonzálbez, 2009). 대개의 연구는 공정성이론에 토대를 두고 고객이 실패복구를 불공정하다고 판단할 때 부정적 감정이 야기되어 복구만족이나 행동반응에 부정적 영향을 미치는 현상을 일관적으로 보여주고 있다(del Río-Lanza, Vázquez-Casielles, and Díaz-Martín, 2009; Schoefer, 2008; Schoefer and Ennew, 2005).

그런데, 불만족한 고객이 앞서 언급한 것처럼 무행동적 반응 또는 말없이 사라지는 이탈행동을 보이는 이유는 무엇일까? 불평행동에도 회생이 따르기 때문이다. 추가적인 물적(금전적 투입), 심적(정서적 스트레스), 상징적 손실(체면 손상)에 대한 숙고 끝에 기업 내부 또는 외부에 직접적인 불평행동을 하지 않기로 결심하는 고객이 많다(Bagozzi, 1975). 자신이 피해를 보았음에도 문제 자체를 회피하는 고객들이 있다는 것은 불평행동과정이 또 다른 불만족과 정서적 스트레스의 원인이 된다는 것을 나타낸다. 이러한 맥락에서 Stephens and Gwinner(1998)는 불만족 고객의 행동을 정확히 파악하기 위해 인지적 측면 외에 감정적 측면의 중요성을 역설했다.

요컨대, 고객의 불평행동 속에는 순전히 실패 그

자체에서 기인한 부정적 감정 외에도 불평행동 전 과정에서 유발되는 부정적 감정이 필연적으로 개입되기 때문에 두 국면에서 발생하는 부정적 감정을 충분히 고려할 때 불평행동에 대한 심도 있는 이해에 다다를 수 있을 것이다.

2.2 부정적 감정과 대처전략

Schoefer and Diamantopoulos(2008a)는 서비스회복에 관련된 감정의 역할과 중요성에 대한 관심이 고조되고 있으나 정작 관련 연구가 부족한 이유는 감정의 측정이 어렵기 때문이라고 판단하여 실패복구관련 감정의 유형을 발견하기 위해, 기존 문헌들로부터 감정유형들을 전문가의견 및 통계적 절차를 거쳐 선별하고 분류한 결과 '기쁨', '불만족', '관여도', '우려'의 4가지 요인구조를 발견하고 이를 ESRE(emotions during service recovery encounters)라 명명하였다. 그들은 긍정감정군보다는 부정감정군이 복구만족 등의 결과변수에 더 강력한 영향을 미치는 것을 발견하였다.

불평고객이 느끼는 부정감정군의 하위유형에는 어떤 것이 있을까? 기업의 실패복구와 관련하여 연구된 부정적 감정은 '분노'가 압도적으로 많으며(Bougie, Pieters, and Zeelenberg, 2003), 그 외 '불안'과 '혐오' 등이 소수 연구되었다(Chebat and Slusarczyk, 2005). 그러나, Plutchik(1980)의 구분에 따라, 환기수준이 높고 불쾌한 감정인 '괴로움', 환기수준이 낮고 불쾌한 감정인 '우울함'의 스펙트럼 안에 존재하는 다양한 부정적 감정들로 확장될 수 있다. Westbrook and Oliver(1991)에 따라, '불쾌한 놀라움'이, Smith and Lazarus(1993)에 따라 '슬픔'이, Yi and Baumgartner(2004)에 따라 '실망'과 '후회'가, 감정위계구조 3단계모형을 개발한 Laros

and Steenkamp(2005)에 따라 '공포'와 '수치' 및 그 하위 감정들이 포함될 수도 있다.

그럼, 부정적 감정은 왜 발생하며 어떻게 해소되는 것일까? Smith and Lazarus(1993)는 부정적 감정의 주요 유형을 분노, 슬픔, 불안으로 분류하고 분노의 경우에는 '타인에 대한 비난', 슬픔의 경우는 '돌이킬 수 없는 상실', 불안의 경우는 '모호한 위협'이나 '위협'이 그 핵심적 원인이라고 보았다. Yi and Baumgartner(2004)는 소비관련 부정적 감정만을 세분화하여 분노, 실망, 후회, 걱정의 4가지 유형을 도출하고, 각 부정감정의 유형에 따라 소비자의 대처전략을 살펴본 결과, 분노와 실망의 경우는 정면 대응 방식으로써 연루된 타인을 비난하거나 문제를 바로잡고자 수정 조치를 취하는 것으로 나타난 반면, 후회의 경우는 결과에 대한 재해석을, 걱정(불안)의 경우는 사회적 지지를 구하거나 아예 마음을 다른 데 돌리는 전략을 취하는 것으로 드러났다.

중요한 것은 마케터실패 및 복구관련 부정적 감정이 사후적으로 어떤 결과를 초래하는가이다. 사후적 결과로 연구된 고객의 반응은 재구매의도, 충성도, 불평행동, 공정성 지각, 전환의도, 기대의 조정, 구전, 또 다른 감정적 결과 등 다양하다(Bhandari, Tsarenko, and Polonsky, 2007). Mattila and Ro(2008)는 부정감정이 부정적 구전, 전환행동에 영향을 미치는 데 특히 '분노'는 복구노력을 통제한 상태에서도 복구만족에 부정적 영향을 미치는 것을 발견했다. Smith and Bolton(2002)의 실험연구에서는 서비스실패 시나리오를 읽고 유발된 부정적 감정이 흥미롭게도 인지적 정보처리과정을 보다 정교하고 체계적으로 수행하도록 만들었다. 그 외 대표적인 사후 행동은 귀인을 통한 비난과 처벌적 평가 및 징계 행위이다. 보복, 이탈, 전환, 부정적 구전 등도 모두 부정적 감정에 뒤따른 처벌과 징계의

맥락에서 이해할 수 있다(Chebat and Slusarczyk, 2005; Schoefer and Diamantopoulos, 2007; Varela-Neira, Vázquez-Casielles, and Iglesias-Argüelles, 2008).

문헌고찰을 통해, 마케터실패 및 복구상황에서는 필연적으로 부정적 감정이 유발되며, 부정적 감정은 이후의 고객태도와 행동에 부정적 영향을 미치고, 고객을 평상시보다 더욱 까다롭고 비판적인 태도로 변모시킨다는 점을 확인했다. 즉, 부정적 감정은 실패를 범한 기업이나 종업원에 대한 가차없는 평가기제를 작동시키는 기폭제가 되며, 적절한 대처전략을 찾아 해소되고 이완되는 역동적 과정을 거치게 된다.

2.3 기업윤리와 지각된 CSR

‘기업윤리(business ethics)’는 경영윤리라는 용어로도 사용된다. 기업윤리는 ‘기업 의사결정차원에서 옳고 그름 또는 선하고 악한 것에 대한 관심’, ‘기업의 의사결정, 태도와 행동의 옳고 그름이나 선하고 악함을 판별해 주는 기준이나 이상적인 행동강령 또는 행동규범’, ‘목표와 가치가 상충되는 조건하에서 조직적 역할범위에 따라 각 개인에 의해 행해지는 의사결정에 관한 연구’ 등으로 정의된다(이현주, 2010). 따라서, 기업윤리는 기업조직이 정책, 제도, 행동에 적용하게 되는 도덕적 표준(moral standards)에 초점을 두며, 도덕적 규범과 도덕적 가치에 대한 분석뿐 아니라 그 분석의 결과를 조직, 업무, 기술, 거래, 활동 및 기업이 추구하는 모든 사업에 적용하는 것까지 포함한다(Stead, Worrell, and Stead, 1990; Velasquez and Velazquez, 2002).

그럼, 경영의사결정에서 윤리적이라고 평가할 수 있는 기준은 무엇일까? 기업윤리는 규범적인 동시에 적용적, 실용적 특성을 동시에 지닌다. 제도적 변화

와 게임 규칙의 변경 또는 시장 환경의 변화 속에 놓여 있는 기업경영의 세계에서는 사실상 절대적이고 보편적인 규범이 존재하기 어렵다(Donaldson and Dunfee, 1994; Stead et al., 1990). Touche Ross Survey(1988)에서 응답자의 2/3가 기업윤리에 주요한 위협요인은 심각한 경쟁압력이라고 응답했다. 치열한 글로벌 경쟁 속에서 사투를 벌여야 하는 기업에게는 도덕적 갈등이 내재된 의사결정이 수없이 제기된다. 이에 적용할 수 있는 원칙은 보다 상위의 도덕적 가치를 갖는 규범이면서, 통합적 사회계약론(Donaldson and Dunfee, 1994)의 관점이 적용된 거시적 차원의 사회계약적 규칙이어야 할 것이다. 이러한 규칙이야말로 한 기업의 관점에만 한정되지 않고 소비자가 개개 기업의 조건과 무관하게 보편적으로 기대하고 평가하는 기업윤리의 내용을 구성한다고 볼 수 있다. 기업윤리가 기업에게만 중요한 게 아니라 그 원칙하에 행하는 기업의 모든 활동의 영향 범위에 속한 고객, 소비자, 사회에게도 중요하기 때문이다.

기업윤리는 최근 활발히 논의되고 있는 ‘기업의 사회적 책임(CSR: corporate social responsibility)’과 깊은 관련을 가진다. Carroll(1991)은 CSR을 ‘어떤 특정 시점에 사회가 기업에 대해 가지는 경제적, 법적, 윤리적, 또는 인류애적 기대’라고 정의하였다. 대개의 경우 일반인들은 사회적 책임을 다하는 기업을 기본적으로 ‘윤리적 조직’이라고 생각한다(Valentine and Fleischman, 2008). 즉, 지각된 CSR은 소비자에게 기업의 윤리성과 거의 동일한 것으로 여겨진다.

이상의 문헌고찰에 따르면, 윤리는 ‘선-악’, ‘옳음-그름’의 도덕적 판단기준이라 볼 수 있으므로, 기업 윤리는 기업이 주체가 되어 다양한 경영상의 의사결정에 적용하는 도덕적 표준이라 할 수 있다. 기업윤

리는 CSR의 토대를 형성하며, 고객은 기업의 CSR에 대한 인식을 통해 기업의 윤리성을 판단할 수 있다.

2.4 지각된 CSR의 측정과 소비자행동

‘사회적 마케팅 개념’(Kotler, 1991)이 확산되면서 수많은 기업이 마케팅을 위해 CSR투자를 확대하고 있다. 그런데, CSR노력은 과연 마케팅 효과를 창출하는가? 회의적인 결과를 제시한 연구에서는, 소비자의 태도와 행동 간에는 간극이 있기 때문에 개인의 윤리의식과 무관한 구매행동을 보이는 경우가 더 많으며, CSR활동의 영향을 받아 구매행동을 결정하는 사례는 흔치 않다고 한다(Boulstridge and Carrigan, 2000; Carrigan and Attalla, 2001). 제한적 효과를 주장하는 연구들은 취지의 진정성(박소윤·구동모·강보현, 2012; Pirsch, Gupta, and Grau, 2007)이나 다른 마케팅요소들과의 부합성(Becker-Olsen, Cudmore, and Hill, 2006) 등을 제안한다. Mohr, Webb, and Harris(2001)는 CSR을 구매기준으로 사용하는 소비자는 거의 없지만, CSR에 대해 더 잘 알고 관심이 높은 고객은 CSR과 구매행동이 일치하는 경향을 보이는데, 그 이유는 고객 자신의 행동이 기업의 도덕성에 대해 보상과 처벌을 하는 소위 ‘보이지 않는 손’의 역할을 한다고 믿기 때문이라는 주장을 펼친다.

고객이 기업의 도덕성에 대한 ‘보이지 않는 손’의 역할을 할 수 있는 것은 CSR에 대한 고객의 지각(‘perceived CSR’, Stanaland, Lwin, and Murphy, 2011)을 전제로 한다. 여기서 중요한 것은, ‘지각된 CSR’은 고객-기업 간 사적인 이해관계의 영역을 넘어서는 공익에 대한 인식적 확장이 요구되는 개념이라는 점이다. 기업의 행동이 한 사람의 고객인 나를 넘어서 보다 더 보편적이고 광범위

한 집단, 사회 그리고 세계와 인류를 고려하는 것인지를 평가하는 지점에 이르러 기업의 사회적 책임성을 논할 수 있기 때문이다.

다시 말해, CSR이 소비자의 구매행동에 영향을 미치는가의 논의에서 두 가지 중요한 고려사항 중 하나는 CSR의 정의 및 측정의 이슈이고, 다른 하나는 소비자행동의 사적 영역과 공적 영역간의 경계의 이슈이다. 이 두 이슈는 상호 깊이 연관된다. 기업의 CSR 영역은 1단계 경제적 책임(이윤 극대화, 고용 창출), 2단계 법적 책임(회계투명성, 성실한 세금납부, 소비자권익보호), 3단계 윤리적 책임(환경경영, 윤리경영, 제품안전, 모든 종업원에 대한 공정한 처우), 4단계 인류애적 책임(사회공헌활동, 자선, 교육, 문화, 체육활동 지원)으로 점차 확장, 발전하는 위계구조를 가진다(Carroll, 1991). 개별 고객의 구매행동을 예측함에 있어 CSR의 어느 단계까지를 결정변수로 보느냐는 CSR과 개별 고객행동 간 관계의 유의미성을 평가하는 핵심이다. 왜냐하면, 저 멀리 있는 지구촌 인류의 이익을 위해 자신의 이익을 포기하기보다 자신의 이익을 우선하여 극대화하는 게 개별 고객의 본능이기 때문이다. 따라서 구체적인 사적 영역에 해당하는 고객의 구매행동이 공적 영역까지 아우르는 CSR개념과 상관관계를 갖기란 쉽지 않다. 이 때문에 CSR개념을 어느 수준까지 보고 측정하느냐에 따라 CSR과 소비자행동 변수들 간의 관계는 명암을 달리할 소지가 크다.

CSR이 재구매의도, 구전의도, 제품 및 기업에 대한 평가, 신뢰, 고객충성도, 추가가격지불의사, 기업에 대한 동일시 등에 긍정적인 영향을 미친다는 연구들(이한준·박종철, 2009; Creyer and Ross, 1996; Brown and Dacin, 1997; Mohr and Webb, 2005; Sen and Bhattacharya, 2001)에도 불구하고, 여전히 여러 연구들이 CSR이 소비자

의 미래구매행동을 결정하는 데 유의한 역할을 못한 다는 결론을 제시하는 이유는 기업의 윤리성 여부가 고객 자신의 이해관계와 구체적인 관련성을 갖지 못하는 조건에서 검토되었기 때문일 것이다. 특히, 대부분의 CSR 연구들이 인류애적 요소에 초점을 둔 공익연계마케팅(cause-related marketing)의 관점에서 진행된 것이 이유이다(Barone, Miyazaki, and Taylor, 2000; Berger and Kanetkar, 1995; Creyer, 1997; Varadarajan and Menon, 1988; Vlachos et al., 2009).

따라서 본 연구는 CSR의 정의 및 측정의 이슈와 소비자행동의 사적/공적 영역 간 경계의 이슈를 동시에 해결하기 위해, 인류애적 차원의 공익적 CSR 요소를 배제한 법적, 도덕적 차원의 기업윤리성을 마케터실패와 복구라는 특정 조건과 접목하고자 한다. CSR의 위계구조상 인류애적 범주를 제외하더라도 법적(2단계), 윤리적(3단계) CSR은 이미 사적인 단계를 넘어 공적인 수준으로 소비자가 자신의 인식의 폭을 확대해야 평가가 가능한 영역들이므로 기업의 사회적 책임성을 측정하는 데는 부족함이 없다. 법적, 윤리적 범주와 같이 오히려 개인이 쉽고 정확하게 판단할 수 있는 항목으로써 기업의 사회적 책임성을 측정하는 것이 제품/서비스실패와 같은 개인적 경험이 공적, 보편적 차원으로 어떻게 확대 해석되고 적용되는지를 보여주기에도 더 적합할 수 있다.

III. 연구의 설계 및 표본의 구성

3.1 연구의 설계

이상의 문헌고찰을 바탕으로 고객이 마케터실패를

겪은 후 평상시와는 달리 더욱 비판적이고 포괄적인 관점에서 기업에 대한 인지적 처리과정을 변화시킨다면 이 변화가 어떻게 발현되는 것인지와, 실패시점과 불평행동과정에서 유발되는 부정적 감정에 고객이 어떻게 대처하는지를 예전보다 까다로워진 인지적 평가기제와 연결하여 살펴보고자 한다. 먼저, 마케터실패와 뒤따른 복구과정을 겪으면서 고객의 기업에 대한 인지적 평가과정이 어떻게 더 포괄적이고 체계적이며 비판적으로 변화하는지를 '지각된 CSR'이라는 개념을 동원하여 검토할 것이다. 실패의 유형이나 심각성의 정도 및 복구의 수준에 따라 차이가 있긴 하겠지만, 대체로 소비자들은 실패의 경험을 통해 자신 뿐 아니라 주변과 사회 전반의 공익에 대해 좀 더 민감해진 인지적 처리와 의사결정을 행하도록 변화하는 것으로 보인다. 따라서 [Study 1]에서는 마케터실패와 복구를 경험하기 이전과 이후에 고객의 기업에 대한 신뢰, 재구매의도, 구전의도를 '지각된 CSR'이 어떻게 변화시키는지 분석할 것이다. 예상대로라면, '지각된 CSR'이 관련 변수들에 미치는 영향력이 실패복구 경험 이후에 더욱 강해질 것이다.

이어 [Study 2]에서는 마케터실패 경험 자체가 주는 부정적 감정 및 불평행동과정에서 느끼는 부정적 감정이 이후의 기업에 대한 태도 및 행동에 어떤 파급효과를 가질지 분석하고자 한다. 실패복구관련 부정적 감정의 영향에 대한 대부분의 연구들은 복구과정의 지각된 공정성에서 유발되는 긍정적 혹은 부정적 감정의 영향에 주로 초점을 맞추고 있지만, 본 연구는 실패시점과 불평행동과정의 두 시기를 분리하여 각 국면에서 발생하는 부정적 감정의 상호영향을 살펴보고자 한다. 사실 제품, 서비스의 실패 자체는 고객에게 없었어야 할 불필요한 부정적 경험이다. 따라서 실패를 겪음으로 인해 이미 부정적 감정이

발생했을 것이며 이어 불평행동의 착수는 그 자체로 많은 심리적 부담을 떠안은 채 시작하는 것이므로 또 다른 부정적 감정의 발생 기점이 된다. 이에 더해 불평행동과정은 기업의 대응자세, 대응과정, 복구의 결과가 함께 섞여 추가적으로 부정적 감정을 유발할 수 있다. 본 연구는 실패시점의 부정적 감정을 'Negative emotion_phase1'으로, 불평행동과정 중에 발생하는 부정적 감정을 'Negative emotion_phase2'로 명명하고자 한다. 각 국면에서 발생하는 부정적 감정들이 복구만족 뿐 아니라 기업에 대한 신뢰감 및 특히 기업의 윤리성 즉 '지각된 CSR'과는 어떻게 연관되는지에 연구의 초점을 맞출 것이다. 부정적 감정은 잘못을 저지른 상대방의 기본적 도덕성을 심판하고 책임을 묻고 징벌하려는 심리적 기제를 작동시킬 것으로 예상된다. 각 연구별로 가설설정 의 논거, 가설 및 연구모형은 나중에 더 상세히 제시하기로 하고, 아래에 연구에 사용한 표본에 대해 설명한다.

3.2 표본의 구성

이와 같은 연구 설계를 바탕으로 본 연구는 하나의 표본을 대상으로 데이터를 수집하여 두 연구에 동시에 사용한다. [Study 1]은 기업의 윤리성에 대한 평가의 영향이 마케팅실패와 복구를 경험하기 전, 후로 변화하는지를 조사하는 것이고, [Study 2]는 실패시점과 불평행동과정 각 국면에서 발생하는 고객의 부정적 감정이 복구만족, 기업의 윤리성, 신뢰, 재구매의도와 구전의도에 어떠한 직·간접적 영향을 미치고 오는지를 파악하는 것이다. 데이터는 최근 1년 이내에 기업의 제품, 서비스 실패로 인해 실제로 불평행동을 했던 고객만을 대상으로 설문조사를 실시하여 얻었다.

응답자들은 불평행동을 했던 기업명(또는 업체명) 또는 브랜드명을 실명으로 기재하고, 불만의 원인, 발생일자, 실제 본인이 취한 불평행동의 내용을 1~2줄 이내로 간략히 작성하도록 지시받았다. 이는 사례의 지목도 및 회상의 정확도를 높이기 위한 조치였으며, 측정에 사용된 모든 문항은 이러한 사전응답 이후에 제시되었다. 실패이전과 복구이후 기업의 CSR, 고객신뢰, 재구매의도, 구전의도를 측정하기 위해 두 시점을 명시하는 문구를 삽입하여 각 단계별로 따로 질문하여 응답을 확보하였다. 예를 들어, 실패경험 이전의 기업의 윤리성을 측정하기 위해서는 '앞서 구입한 제품/서비스의 문제가 발생하기 이전에, 나는 해당 기업이 고객들에게 윤리적으로 정직하게 대하는 기업이라고 생각했다.'라는 측정항목을 사용했고, 실패복구 경험 이후에 대한 측정에서는 '앞서 구입한 제품/서비스의 문제에 대한 복구수행을 받은 이후, 나는 해당 기업이 고객들에게 윤리적으로 정직하게 대하는 기업이라고 생각한다.'라는 측정항목을 사용했다. 모든 항목은 9점 리커트 척도로 측정되었다(1점: '전혀 그렇지 않다' -- 9점: '매우 그렇다').

총 430부의 설문지를 배포하여 353부를 회수하였으며 이 중 결측치가 있거나 불성실하게 응답한 설문지를 제외하고 최종적으로 298부를 실증분석에 사용하였다. 표본의 성비는 여성 51.3%, 남성 48.7%로 구성되었으며, 연령은 20대 35.5%, 30대 32.9%, 40대 22.2%, 50대 이상 9.4%로 구성되었다. 불평행동의 대상이 제품인지 서비스인지에 대한 응답에서 제품실패가 40.5%, 서비스실패가 59.5%에 해당했다. 실패 유형은 여러 산업에 걸쳐 다양하게 분포하였으며, 제품 및 서비스의 실제 구매가격(또는 이용가격)은 무료인 경우부터 3천만원에 이르는 것까지 다양하게 분포하였다. 이상의 기초분석 결과

업종 특성에 제한 없이 연구결과를 일반화하기에 적합한 표본이라고 판단하였다.

IV. Study 1: 실패와 복구 경험 전/후 지각된 CSR의 상대적 영향력 비교

4.1 가설설정과 연구모형

[Study 1]의 주된 관심사는 실패복구의 경험을 가지기 전보다 이후에 고객이 기업의 사회적 책임성을 사후 태도와 행동결정에 더 중요한 판단기준으로 사용하는지를 알아보는 것이다. Choi and La (2013)는 서비스실패와 복구 상황에서 고객이 지각하는 CSR의 법적, 윤리적 측면에 대해 연구한 바 있다. 그들은 실패복구 상황에서 복구만족이 지각된 CSR에 영향을 미치고, 지각된 CSR은 고객신뢰와 충성도에 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 이 연구는 지각된 CSR을 실패복구상황에 도입한 초기 연구로서 의의를 갖지만, 실패경험 이전보다 복구경험 이후에 고객이 사후 행동의 결정요인으로 기업의 법적-윤리적 측면을 더 중시하게 된 것인지, 아니면 평상시에도 동일한 중요성을 가지고 있었던 것인지에 대한 차이는 밝히지 않고 있다. 만약 사후에 지각된 CSR이 소비자의 태도와 행동에 미치는 영향력이 과거보다 더 증가한다면, 기존의 기업의 실패복구처리 관행은 새로운 관점에서 재조정될 필요가 있다.

실패와 복구를 경험한 이후 고객은 평상시보다 더 기업의 윤리성을 중시할까? 기존의 여러 연구결과들처럼, 고객이 미래행동의 결정기준으로 기업의 윤리성을 고려하는 것이 항상 일어나는 일반적인 현상이 아니라면, 개인차원에서 마케터실패를 겪으면서 까

다롭게 변모한 불평고객에게는(Smith and Bolton, 2002) 기업의 사회적 책임성이 새삼 중요한 평가기준으로 부상하지 않을까? 실패와 복구를 경험한 고객은 실패를 저지른 기업이나 서비스 제공자에 대해 떠올릴 수 있는 여러 측면을 모두 (재)평가할 가능성이 높다. (재)평가 대상이 되는 항목 중 문제 기업의 도덕성은 상대적으로 매우 중요한 요소가 될 것이다. 누군가 내게 잘못을 저질렀을 때, 그는 가해자이고 나는 피해자의 입장에 처한다. 이 관계는 자연스럽게 선-악 또는 옳음-그름의 대결구도를 구성한다. 그가 가진 성격의 다른 측면들, 그간의 행동과 태도 등을 단초로 비윤리적, 비도덕적인 사람인지를 판단하게 되는 것이다.

따라서, 마케터실패 이후 펼쳐지는 선-악, 옳음-그름의 대결구도가 피해자인 고객으로 하여금 평상시보다 더 포괄적이고 체계적인 정보를 기억 내·외부로부터 수집하게 하고 신랄한 인지처리과정을 작동시켜 윤리적, 도덕적 추론과 평가기제를 전에 없이 활성화시킬 것이다. 실패는 고객 입장에서 그 자체로 윤 없이 당한 부당한 사건이며, 복구과정 중 기업의 대응방침과 대응자세 및 복구결과는 고객이 심리적, 경제적, 사회적, 시간적 희생을 겪어가며 수행한 불평행동의 대가인 것이다. 이 과정은 일종의 심판과정으로 당연히 기업의 윤리성에 대한 (재)평가의 장이 될 수밖에 없다. 그 결과, 해당 기업에 대한 지각된 CSR의 영향력이 이후의 태도와 행동에 평상시보다 더 강한 영향을 미치게 될 것이다. 실패복구과정은 원래 상대방에 대한 신뢰의 재평가과정이므로(Aaker et al., 2004; Kau and Loh, 2006; Weun, Beaty, and Jones, 2004), 신뢰감의 모태가 되는 상대의 윤리성과 책임성의 재평가는 지각된 CSR을 바탕으로 과거보다 강화될 것이다. 윤리성에 대한 판단은 일종의 신념으로서 결과적으로 상

대방에 대한 호의적/비호의적 행동반응으로 나타날 것이므로, 지각된 CSR의 영향은 문제의 기업에 대한 재구매의도 형성에도 과거보다 더 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다.

가설 1-1: 마케터실패와 복구를 경험하기 전보다 경험한 이후에 해당 기업에 대해 고객이 지각하는 사회적 책임성이 고객신뢰에 미치는 영향은 더 강해질 것이다.

가설 1-2: 마케터실패와 복구를 경험하기 전보다 경험한 이후에 해당 기업에 대해 고객이 지각하는 사회적 책임성이 재구매의도에 미치는 영향은 더 강해질 것이다.

마케터실패와 복구는 고객에게는 불편함과 부당함을 느끼게 하는 일대 사건으로서 그 파장이 본인 개인의 차원에 머무르지 않고 공공의 선(善)을 중시하는 입장으로 확장될 수 있다. 실패복구과정에서 기업이 보이는 태도와 복구처리 절차 및 과정 그리고 복구결과에 대한 고객의 평가는 본인 자신 뿐 아니라 이와 유사한 경험을 할 수도 있는 다른 고객에게까지 확장될 수 있으며, 개인적 차원에서 주로 판단하던 예전의 평가범주를 관련된 이해당사자 및 공공의 차원으로 확장하여 일반화하는 경향성을 띠게 될 것으로 예상된다. 서두에서 소개한 HP 불만사례에서도, 이 고객은 제품실패와 복구과정을 거치면서 HP사의 윤리성과 기업정신에 회의를 갖게 되어, 잠재 피해자들을 위해 인터넷 게시판에 고발하게 된 동기를 밝히고 있다. 실제로 개인이 기업의 제품이나 서비스에 의해 어떤 좋지 않은 문제를 겪게 될 때, 다른 고객들의 동의를 구하거나 보이콧이나 서명운동을 통해 재발방지를 위한 노력을 하는 사례를 주변에서 흔히 접할 수 있다.

이처럼, 기업의 윤리성에 대한 인식은 개인 고객 차원에만 해당되는 것이 아니라 해당 기업과 관련된 다른 고객 및 그 외의 이해관계자, 더 나아가 사회 전반에 대한 기업의 역할과 행동으로 고객의 관심을 확장한다. 마케터실패 및 복구의 경험은 고객으로 하여금 이 같은 사고 영역의 확대를 이끌게 되고, 소비자행동을 사적인 영역에서 공적인 영역으로 월경(越境)하게 하는 전기로 작용하여, 그 결과, 다른 사람들에게 해당 기업, 그 기업의 제품 및 서비스에 대한 활발한 구전활동을 촉진할 것이다. 즉, 지각된 CSR이 구전의도에 미치는 영향은 실패복구를 경험하기 이전보다 이후에 더욱 커질 것으로 예상된다.

가설 1-3: 마케터실패와 복구를 경험하기 전보다 경험한 이후에 해당 기업에 대해 고객이 지각하는 사회적 책임성이 구전의도에 미치는 영향은 더 강해질 것이다.

연구모형은 Choi and La(2013)의 모형을 근간으로 하되 복구 이후 시점만 제시하지 않고, 실패 이전 시점도 제시하여 두 시점 간 비교를 도모하였다. Choi and La(2013)의 모형에는 복구만족이 지각된 CSR의 선행변수로 포함되지만, 이는 복구 이후 시점에만 해당되는 개념이다. 만약 복구만족을 포함한다면 그에 상응하는 변수를 실패 이전 시점의 모형에도 추가해야 하는 문제가 발생하므로 두 시점 간 동일 경로들의 비교 분석을 위해 현 분석에서는 제외하고 '지각된 CSR'의 결과변수들만 보는 것으로 한정하였다. 또한, 실패복구 경험을 거치면서 지각된 기업의 윤리성은 개인적 차원의 이해관계에 따른 반응(고객신뢰, 재구매)을 넘어 공공의 선을 추구하는 차원으로 나아간다는 전제에서 타인에 대한 행동의 대리변수로 '구전의도'를 본 연구모형에 추가

하였다. 두 시점 간 변수들 사이에 존재할 수 있는 이월효과의 설정은 연구의 범위를 넘는 것이므로 배제하였고, 두 시점 모두 외생변수로 설정된 지각된 기업의 사회적 책임성('지각된 CSR') 간에는 상관관계를 허용하였다. 연구모형은 <Figure 1>과 같다. 시점을 구분하기 위해 각 구성개념을 다음의 규칙에 따라 표기하였다. 예를 들어, 실패복구경험 이전의 고객신뢰는 'Customer Trust_b'로, 이후의 고객신뢰는 'Customer Trust_a'로 표기하였다.

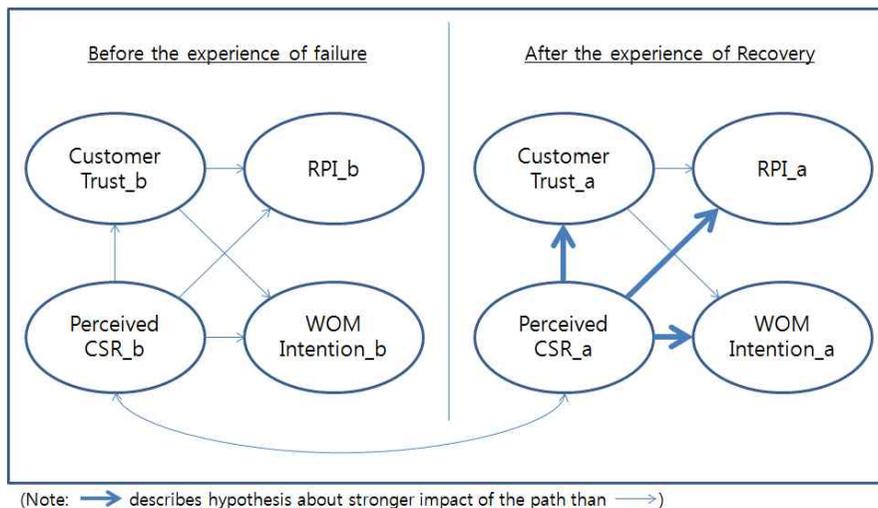
4.2 변수의 측정과 측정모형의 타당성 분석

실증분석에 사용한 모든 측정항목과 문헌근거는 <부록>에 제시하였다. <Figure 1>의 연구모형을 구조등식모형(Structural Equation Modeling, SEM)을 사용하여 분석하기 위해 측정모형의 타당성을 먼저 검증하였다. 구성개념에 대해 측정변수를 반영지표로 설정한 측정모형을 수립한 후 Amos 21.0을 이용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor

Analysis, CFA)을 실시하였다.

수렴타당성을 분석하기 위해 람다(λ)의 적재량에 대한 t 값의 유의성, Cronbach- α 계수, 그리고 복합신뢰도(composite reliability)와 평균추출분산(Average Variance Extracted, AVE)의 값을 검토하였다. 판별타당성 검증을 위해서는 세 가지 기준을 사용하였다. 1차적으로는 이론변수들 간의 상관관계를 보여주는 Φ 계수의 신뢰구간(즉, $\Phi \pm 2SE$)에 1.0이 포함되지 말아야 한다는 기준, 다음으로 이론변수 간 각 쌍의 Φ 계수값을 '1'로 제약한 모형들과 자유롭게 추정된 모형들 간에 유의한 χ^2 값의 차이가 발견되어야 한다는 기준, 마지막으로 각 구성개념의 AVE값이 그 요인과 관련된 모든 구성개념들 간의 상관자승치를 상회해야 한다는 엄격한 기준을 적용하였다. <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 t 값, 복합신뢰도, 그리고 AVE값을 제시하였다. Cronbach-



<Figure 1> The Research Model of Study 1

〈Table 1〉 Scale Statistics

Variables	Perceived CSR _b	Customer Trust _b	RPI _b	WOM Intention _b	Perceived CSR _a	Customer Trust _a	RPI _a	WOM Intention _a
Perceived CSR _b	.956	.264	.373	.458	.132	.007	.013	.032
Customer Trust _b	.514 (.045)	.939	.561	.561	.011	.057	.048	.059
RPI _b	.611 (.040)	.749 (.030)	.925	.679	.048	.044	.135	.112
WOM Intention _b	.677 (.034)	.749 (.029)	.824 (.023)	.944	.026	.022	.056	.114
Perceived CSR _a	.363 (.053)	.104 (.060)	.219 (.059)	.160 (.059)	.956	.476	.494	.529
Customer Trust _a	.082 (.060)	.239 (.057)	.209 (.059)	.148 (.059)	.690 (.032)	.968	.656	.648
RPI _a	.113 (.060)	.219 (.058)	.367 (.054)	.237 (.058)	.703 (.032)	.810 (.022)	.952	.848
WOM Intention _a	.180 (.059)	.243 (.057)	.335 (.055)	.338 (.054)	.727 (.030)	.805 (.023)	.921 (.012)	.956

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.

α 계수는 모두 .90이상으로 나타났고, 람다(λ) 계수 값은 $p=.001$ 수준에서 유의하였다. 각 개념을 측정하는 항목의 복합신뢰도는 .60이상, AVE는 .50 이상인지를 판단기준을 사용할 때 모두 이 기준을 통과함으로써 측정모형의 수렴타당성이 확보되었다 (Bagozzi and Yi, 1988). 이론변수들 간 상관관계를 보여주는 Φ 계수의 신뢰구간(즉, $\Phi \pm 2SE$)에 1.0이 포함되지 않았으며, 이론변수 간 각 쌍의 Φ 계수값을 '1'로 제약한 모형들과 자유롭게 추정된 모형들 간에 모두 유의한 χ^2 값의 차이가 발견되었고, 각 구성개념의 AVE값이 그 요인과 관련된 모든 구성개념들 간의 상관자승치를 상회함으로써 측정모형 내 이론변수들 간에 판별타당성이 확보되었다(Anderson and Gerbing, 1988; Fornell and Larcker, 1981).

측정모형의 전반적 부합도 세부항목 중 $\chi^2(271) = 864.468(p=.00)$ 로 유의하나, CFI=.943, NNFI=.932, SRMR=.029, RMSEA=.086으로 다른 부합도 지수가 양호하여 측정모형이 부합도가 높으며 수렴타당성과 판별타당성을 확보된 것으로 판단하였다(배병렬 2007; Jöreskog and Sörbom, 1989).

4.3 가설 검정 및 결론

CFA를 통해 신뢰성과 타당성을 확보한 것으로 확인된 측정모형을 사용하여 〈Figure 1〉의 구조방정식모형(SEM)을 분석하였다. 분석결과 실증모형의 $\chi^2(285)$ 값이 958.037($p=.00$)로 유의하게 나타났으나, 다른 부합도지수인 CFI=.936, NNFI=

〈Table 2〉 Summary of Measurement Results

Variables	Measurement Items	Mean(SD)	Lambda(λ)*	<i>t</i> -values	Composite Reliability	AVE
Perceived CSR _b	v_1	5.92(2.024)	.914	20.508	.958	.850
	v_2	5.83(2.081)	.928	21.064		
	v_3	5.87(2.005)	.960	22.365		
	v_4	5.34(2.218)	.884	19.358		
Customer Trust _b	v_5	7.17(1.753)	.786	16.066	.939	.795
	v_6	6.92(1.834)	.900	19.908		
	v_7	6.89(1.906)	.937	21.348		
	v_8	6.98(1.887)	.935	21.249		
RPI _b	v_9	6.67(2.095)	.931	20.829	.924	.859
	v_10	6.71(2.042)	.923	20.527		
WOM Intention _b	v_11	6.41(2.091)	.919	20.619	.946	.852
	v_12	6.18(2.307)	.907	20.166		
	v_13	6.08(2.312)	.942	21.536		
Perceived CSR _a	v_14	4.11(2.337)	.889	19.544	.956	.846
	v_15	3.92(2.362)	.929	21.074		
	v_16	3.93(2.407)	.958	22.311		
	v_17	3.54(2.337)	.903	20.076		
Customer Trust _a	v_18	4.12(2.340)	.935	21.385	.969	.886
	v_19	3.99(2.311)	.965	22.645		
	v_20	4.06(2.523)	.950	22.020		
	v_21	4.21(2.557)	.915	20.563		
RPI _a	v_22	3.79(2.664)	.948	21.832	.952	.908
	v_23	3.87(2.644)	.958	22.252		
WOM Intention _a	v_24	3.38(2.432)	.948	21.876	.957	.880
	v_25	3.44(2.388)	.922	20.812		
	v_26	3.24(2.341)	.944	21.735		

Notes: * are standardized parameter estimates.

.927, SRMR = .068, RMSEA = .089를 검토한 결과 대체로 양호하여 제안된 연구모형과 데이터가 잘 부합하는 것으로 판단하였다(배병렬, 2007). 두 시점 각각 경로계수 값들은 모두 유의하였다($p = .001$).

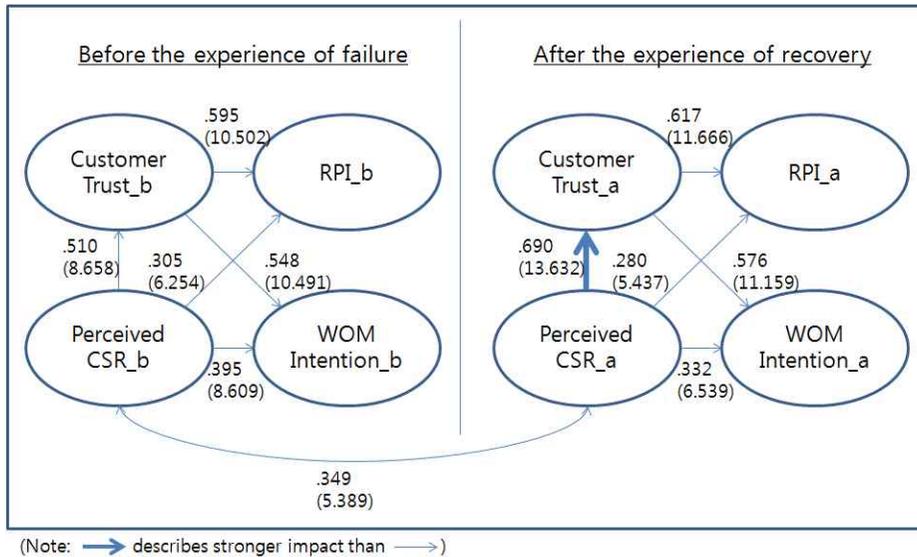
실패의 심각성 수준이 실패복구 경험 이후의 변수들에 영향을 미쳐 이를 포함할 경우 가설검정결과가 달라질 수 있다는 우려를 감안하여, 실패의 심각성을 통제변수로 설정한 대안모형을 분석해 보았다.

실패의 심각성은 '문제가 얼마나 심각한지', '급박한 것인지', '곤란을 유발하는 것인지'의 3개 항목으로 측정하여 투입하였다. 분석결과 복잡성은 높아졌으나 실패의 심각성은 어떤 변수에도 유의한 영향을 미치지 않았고, 다른 변수들 간 경로계수에도 별다른 영향을 미치지 않았으며, 두 모형 간 차이가 $\Delta\chi^2(74)=202.563(p=.00)$ 으로, 연구모형이 대안모형에 비해 자유도 감소분 대비 모형부합도 증가 효과가 큰 것으로 판명되었기에 실패의 심각성을 불포함한 연구모형을 채택하였다.

연구모형의 분석결과는 <Figure 2>에 제시하였다. 지각된 CSR의 실패복구경험 전과 후의 영향력 비교를 위해 가설 1-1, 1-2, 1-3에 설정한 세 개 경로에 대해 각각 동일화제약을 한 모형과 자유롭게 추정하도록 한 모형간의 χ^2 차이검정을 수행했다. '지각된 CSR → 고객신뢰' 경로의 동일화 모형과 자유 추정 모형 간에는 $\Delta\chi^2(1)=14.683(p < .0001)$ 로

유의한 통계적 차이가 발견되어 가설 1-1은 채택되었다. 가설 1-2, 1-3은 지각된 CSR의 직접효과 비교에서는 차이가 없는 것으로 나타나 두 가설은 기각되었다.

그러나 간접적 효과에서는 차이가 나타날 수 있으므로, 실패경험 이전과 복구경험 이후의 지각된 CSR이 결과변수인 고객신뢰, 재구매의도, 구전의도에 미치는 총효과를 직접효과와 간접효과로 분해하여 살펴보았다. <Table 3>의 추가분석 결과를 보면, 실패경험 이전보다 복구경험 이후에 지각된 CSR의 재구매의도(.609 vs. .706), 구전의도(.675 vs. .730)에 대한 총효과가 더 늘어난 것을 확인할 수 있다. 고객신뢰에 대해서는 직접효과가 더 커졌으며(.510 vs. .690), 재구매의도(.304 vs. .426)와 구전의도(.280 vs. .398)에 대해서는 각각 간접효과가 더 증가했다. 지각된 CSR의 고객신뢰에 대한 직접적 효과가 증가함으로써 고객신뢰를 매개로



<Figure 2> The Results of Study 1

〈Table 3〉 Effects Break-down of Perceived CSR

		Standardized total effect	Standardized direct effect	Standardized indirect effect
Effect of Perceived CSR _b	on Customer Trust _b	.510	.510	-
	on RPI _b	.609	.305	.304
	on WOM Intention _b	.675	.395	.280
Effect of Perceived CSR _a	on Customer Trust _a	.690	.690	-
	on RPI _a	.706	.280	.426
	on WOM Intention _a	.730	.332	.398

재구매의도 및 구전의도에 대한 간접효과도 상승했기 때문이다.³⁾

V. Study 2: 부정적 감정이 지각된 CSR과 고객신뢰에 미치는 영향

5.1 부정적 감정에 대한 본 연구의 시각

[Study 1]을 통해 고객이 실패와 복구를 경험한 이후 '지각된 CSR'이 과거보다 중요한 변수로 떠오르기 때문에 실패복구과정에서 그동안 간과하던 '지각된 CSR'을 염두에 둔 전략이 필요함을 알게 되었다. [Study 2]는 실패복구 경험 이후 더 중요해진 '지각된 CSR'의 유력한 결정변수로서 실패 당시와

불평행동과정의 두 국면에서 각기 유발되는 부정적 감정의 여파를 다룬다. 우선, 마케터실패와 관련된 부정적 감정의 생성과 해소에 대해 어떻게 이해하는 것이 좋을지 점검해 보자. 크게는 인지평가이론(cognitive appraisal theory)과 직관을 강조하는 감정통제이론(Affect Control Theory, ACT)의 두 관점이 있다. 인지평가이론에 따르면, 실패발생 국면과 불평행동 국면에서 느끼는 부정적 감정은 각 상황에 대한 문제의 원인, 통제성 등을 추론하는 인지적 평가를 거친 후 발생한 불안, 분노, 정신적 스트레스 등이다. 즉, 감정은 인지적 평가의 산물이다(Bagozzi, Gopinath, and Nyer, 1999). 반면, Heise(1987)의 감정통제이론에 따르면 인간은 자신 앞에 놓여진 상황이나 사건으로부터 어떤 인상(impressions)을 먼저 형성하게 되며, 그 인상에서 의해 감정(sentiments)이 유발되는데, 이렇게 유

3) [Study 1]은 지각된 CSR이 고객신뢰, 재구매의도, 구전의도에 미치는 영향력의 차이 즉 경로계수의 크기를 실패 전과 복구 이후 시점 간 비교함으로써, 단순히 두 시점 간 해당 항목들의 평균을 비교하는 것 이상의 의미를 획득하였다. 두 시점 간 항목별 값의 차이를 직접차감법으로 산출하면, 예를 들어, '경제적 성과보다 윤리적 원칙들을 존중하는 기업인지'를 묻는 항목(지각된 CSR)에 대해 실패복구 경험 전, 후의 값 차이가 (-8)~(+8)의 분포를 보인다. 이 항목에서 복구 이후 예전 수준 이상으로 기업의 윤리성을 높게 지각하게 된 사람이 전체 표본 중 44%를 차지함에도, 두 시점 간 평균값은 〈Table 2〉에서 보듯이 전, 후 각각 5.34, 3.54로 통계적으로 유의한 차이를 보여 실패복구 경험 이후에 모든 항목에 대한 평가가 유의하게 저하된 것으로만 나타난다. 따라서 변수별로 직접 평균값을 비교하는 것만으로는 변수 간의 영향관계가 어떻게 변화되는지 정확히 탐지할 수 없기 때문에, 구조등식모형으로 경로계수의 두 시점 간 크기를 비교하는 방법을 사용하는 것이 효과적임을 알 수 있다.

발된 감정에 따라 행동하려는 경향성을 갖는다. 실패복구에 대한 기존연구가 거의 복구수행에 대한 고객의 공정성 지각에 초점을 맞추고 있지만, 실상 고객은 실패복구 상황에서 공정성을 일일이 계산하지 않으며, 대신에 공정성과 관련된 감정만을 경험하고 그 감정에 맞게 반응하는 것일 뿐이라는 주장이다 (Scher and Heise, 1993).

Haidt(2001)는 개인의 독자적인 추론과정보다 사회적, 문화적 영향의 중요성을 더 강조하는 사회적 직관주의 모델(social intuitionist model)을 근거로, 도덕적 감정(moral emotion)과 도덕적 직관(moral intuition)이 도덕적 추론을 유도한다는 새로운 관점의 이론을 발표하여, 도덕적 판단이 도덕적 추론에 의해 생긴 생각(thought)이라고 보는 Piaget(1932, 1965)와 Kohlberg(1971)식 합리주의 관점의 도덕심리학 모델에 반기를 들었다. Haidt, Koller, and Dias(1993)는 인간은 어떤 상황이나 자극에 대해 대개 즉각적으로 직관적 해석을 하게 되는 데, 이때 그의 도덕적 판단은 해당 자극이나 상황이 유발한 감정적 반응을 보면 쉽게 예측할 수 있으며, 감정적 반응의 차이는 사회·문화적 차이에 기인한다고 주장했다. 도덕적 직관이란 도덕적 판단의 의식 속에서 갑작스럽게 출현한 것으로, 감정적 상태(affective valence, 예: 좋음-싫음)를 포함하며, 어떤 의식적인 탐색, 중요성 부여 또는 결론의 도출 등과 같은 단계들을 포함하지 않는 것으로, 마치 미적 판단(aesthetic judgment)처럼 보거나 듣는 순간 즉각적으로 동의 또는 부동의의 느낌을 갖게 되는 과정(순간)이다. Haidt의 이론은 감정통제이론의 관점과도 일정부분 상통한다. 복잡한 계산이나 인지처리과정 없이 즉각적으로 느껴지는 감정에 따라 인간이 행동을 결정한다는 감정통제이론의 입장에서 보면, 감정은 이미 직관에 의한 즉

각적인 도덕적 판단의 산물이며, 이후의 행동은 사후적으로 취하는 도덕적 추론의 결과라고 이해할 수 있기 때문이다.

합리주의적 도덕심리학과 인지평가이론은 부정적 감정의 생성에 영향을 미치는 선행변수들을 탐구하는 데 유용한 반면, Haidt의 도덕적 직관이론과 Heise의 감정통제이론은 부정적 감정의 선행변수보다는 결과변수들을 체계적으로 분석하는 데 더 유용하다. 본 연구는 후자의 관점을 이론적 토대로 삼아, 실패 경험 당시 및 불평행동 중에 즉각적, 즉흥적으로 느껴지는 부정적 감정이 이미 도덕적 직관과 도덕적 판단에 의한 것이므로 이후 고객이 어떻게 이를 뒷받침하는 도덕적 추론과정으로 진입하여 기업에 대한 향후 태도와 행동을 결정할지 탐구할 것이다.

5.2 가설설정과 연구모형

부정감정의 해소에 대해 연구하면서, Nguyen and McColl-Kennedy(2003)는 그 단계를 실패발생단계(1단계)와 실패복구단계(2단계)로 구분하였다. 그러나, 복구과정에서 또다시 발생할 수 있는 부정감정을 다루지 않고, 2단계를 1단계에서 형성된 부정감정의 해소단계로 보았다. 본 연구는 그와는 달리 고객의 부정적 감정이 각 단계에서 유발될 수 있다고 본다. 본 연구는 첫 단계인 실패발생 단계를 실패가 발생한 순간 실패 자체로 인해 불만족한 단계로, 두 번째 단계를 불만족한 고객이 기업에 문제를 알리고 복구처리를 받는 불평행동과정 단계로 구분하여 규정하였다. 각 단계에 대한 규정은 설문지에도 제시하였고, 1, 2단계 모두 긍정감정이 아닌 부정감정에만 초점을 맞추어 조사하였다. 1단계와 2단계는 각각 독립적으로 부정적 감정을 유발할 수 있지만 상호연관되기도 할 것이다. 2단계에서 담당

직원(또는 기업)이 고객의 불평을 무시한다거나 책임을 회피한다거나 문제를 제대로 복구해 주지 않는다면, 1단계에서는 부정적 감정을 거의 느끼지 못한 고객이라도 2단계에서는 감정이 몹시 상할 수 있으며, 1단계에서 부정적 감정을 이미 느낀 고객이라면 더 심각한 마음의 상처를 받게 될 것이다. 따라서, 선행단계에서 발생한 부정적 감정의 여파도 함께 분석할 필요가 있다. 부정적 감정은 생리적으로도 긍정적 감정보다 더 오래 지속되며(Brosschot and Thayer, 2003), 부정성편향효과(negativity bias effect)로 인해 이월효과 및 전이효과가 높다(라선아 2012; Ahluwalia, Unnava, and Burnkrant, 2001). 따라서, 실패 국면의 부정적 감정은 고객불평을 접수하고 처리받는 국면에서도 부정적 감정으로 이어지며 악영향을 끼칠 가능성이 높다.

가설 2-1: 실패발생 단계에서 느낀 부정적 감정은 불평행동 단계에서 부정적 감정유발을 촉진할 것이다.

기존문헌은 복구과정과 관련된 부정적 감정이 복구만족에 유의한 부정적 영향을 미친다는 실증분석 결과들을 내놓고 있다(Andreassen, 2000; del Río-Lanza et al., 2009; Smith and Bolton, 2002). 본 연구는 부정감정의 발생단계를 실패국면과 불평행동국면으로 구분하고 있으므로, 복구과정에서 발생한 부정적 감정이 복구만족에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

가설 2-2: 불평행동 단계에서 느낀 부정적 감정은 복구만족에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

실패복구에 관한 문헌 중 부정적 감정이 기업의 도덕성 판단에 미치는 여파를 검토한 연구는 거의 없다. 그러나 사회기능적 접근방법(social functional theory, Frijda and Mesquita, 1994; Keltner and Haidt, 1999)을 참조하면, 실패복구 관련 부정적 감정이 불평고객을 도덕적 추론과 도덕적 의사결정으로 이끌 것으로 예상할 수 있다. Horberg, Oveis, and Keltner(2011)는 감정을 '인간이 그의 사회적 생(social living)에 있어 진화론적으로 중요한 위협과 기회를 검색하도록 돕는 다양한 요소로 이루어진 간단한 반응들'이라고 정의했다. 따라서 특정 감정은 그에 대응되는 특정한 사회·도덕적 영역이 있고, 특정한 도덕적 판단과 관련된다. 실패와 복구과정을 거치면서 고객은 윤리적 판단과 윤리적 의사결정을 하도록 동기부여되는데, Rajeev and Bhattacharyya(2007)는 윤리적 의사결정과정에서 부정적 감정이 미치는 영향은 윤리적 민감도의 증가, 예방적 판단의 증가, 윤리적 동기부여의 증가 등 전방위적으로 나타난다고 보았다. 따라서, 실패와 복구 각 단계별로 발생하는 고객의 부정적 감정은 기업의 윤리성에 대한 다면적 평가를 활성화시킬 것으로 예측된다. 일반적으로 인간에게는 사회적 규범을 어기고 공익에 해악을 끼치는 행위를 한 자에게 책임을 묻고 징계를 행하고자 하는 심리가 있다. 이를 '직관적 검찰관(intuitive prosecutor) 심리'라 부른다. 한 마디로 인간은 타고난 '정의의 사도'라는 것인데, 특히 분노감정은 이러한 심리를 더욱 자극하는 것으로 알려져 있다(Goldberg, Lerner, and Tetlock, 1999; Tetlock et al., 2007). Weiner(1980)도 일찍이 분노가 상대방에게 상당한 책임이 있음을 지각하는 도덕적 평가를 유도한다고 주장한 바 있다.

특히 부정적 사건으로부터 솟아난 부정적 감정은

‘반론적 사고(counter factual thinking)’, 예를 들어 기업이 취할 수 있었던 다른 대안에 대한 생각을 촉발하며 이 역시 다시 부정적 감정을 낳을 수 있다. 부정적 감정상태에서는 긍정적이거나 중립적인 감정상태에서보다 훨씬 더 비판적 사고경향을 나타내며, 비판적 사고는 상대방의 행동을 ‘도덕원리(moral principles)’를 기준으로 평가하도록 이끈다(McColl-Kennedy and Sparks, 2003). Smith and Bolton(2002) 역시 서비스실패관련 부정적 감정의 중요한 효과가 복구만족에 대한 평가절하 외에도 더욱 체계적이고 정교하게 변모한 인지적 정보처리과정이라고 주장하였다. 요컨대, 실패 및 불평처리 단계에서 발생한 부정적 감정은 기업의 도덕성 평가에 촉매제가 되어 전에 없이 비판적 입장에서 기업을 평가하도록 만들 것이다. 또한, 대인관계에서 부정적 감정이 상대방에 대한 신뢰에 부정적 영향을 미친다는 Dunn and Schweitzer(2005)의 연구결과를 적용하자면, 실패복구 관련 부정적 감정

은 기업의 윤리성뿐만 아니라 고객신뢰에도 부정적 영향을 미칠 것으로 예상된다.

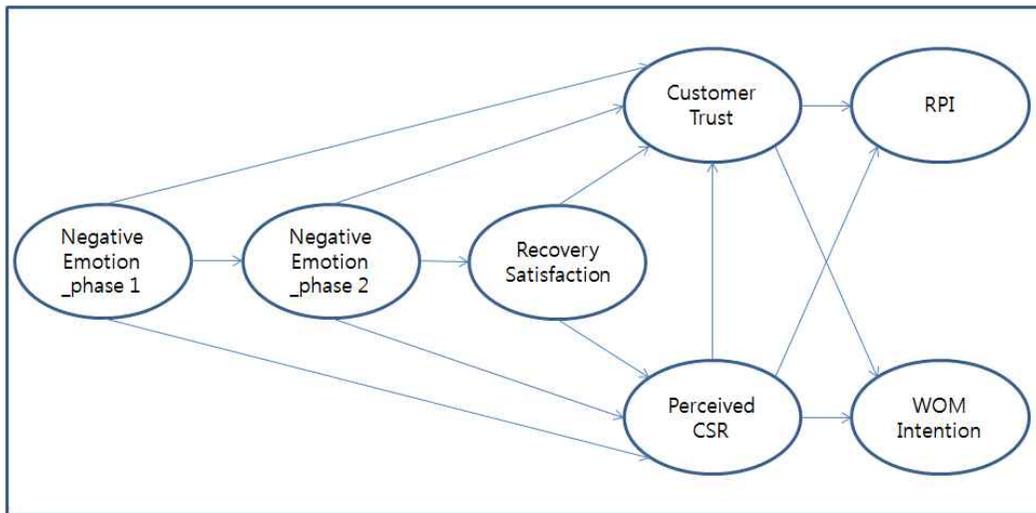
가설 2-3: 실패발생 단계에서 느낀 부정적 감정은 지각된 CSR에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4: 실패발생 단계에서 느낀 부정적 감정은 고객신뢰에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5: 불평행동 단계에서 느낀 부정적 감정은 지각된 CSR에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-6: 불평행동 단계에서 느낀 부정적 감정은 고객신뢰에 부정적 영향을 미칠 것이다.

〈Figure 3〉에 연구모형을 제시하였다. [Study 1] 및 Choi and La(2013)에서 이미 살펴보았던 경로에 대해서는 반복해서 가설설정을 하지 않고, 연구모형에만 경로를 나타냈다(복구만족 → 고객신뢰/지



〈Figure 3〉 Research Model of Study 2

각된 CSR, 지각된 CSR → 고객신뢰/재구매의도/구
전의도, 고객신뢰 → 재구매의도/구전의도).

가 모두 양호하여, <Table 4>, <Table 5>에 제시된
바와 같이 수렴타당성과 판별타당성도 모두 확보된
것으로 판단하였다(배병렬, 2007).

5.3 변수의 측정과 측정모형의 타당성 분석

실증분석에 사용한 모든 변수와 문헌근거는 <부
록>에 제시하였다. <Figure 3>의 연구모형을 SEM
을 사용하여 분석하기 위해, Amos 21.0을 이용하여
CFA를 실시하였다. 측정모형의 타당성 분석은 검
증절차, 기준적용 및 제시방법이 [Study 1]과 같으
므로, 여기서는 그에 대한 설명을 생략하고 결과만
제시하기로 한다. 측정모형의 전반적 부합도 세부항
목을 검토한 결과, $\chi^2(271)=864.468(p=.00)$ 로
유의하였으나, CFI=.943, NNFI=.932, SRMR
=.029, RMSEA=.086으로 그 밖의 부합도 지수

5.4 가설 검증 및 결론

<Figure 3>의 연구모형을 AMOS 21.0을 사용하
여 구조방정식모형(SEM)으로 분석하였다. 분석결
과 실증모형의 부합도 지수 중 $\chi^2(217)=622.206$
($p=.00$)로 유의하였으나, 그 밖에 권장되는 부합
도 검사에서 CFI=.956, NNFI=.949, SRMR=
.079, RMSEA=.079로 양호하게 나타나 제안된
연구모형과 데이터가 잘 부합하는 것으로 판단하였
다(배병렬, 2007).

다른 설명의 가능성을 배제하기 위해, 연구모형에

<Table 4> Scale Statistics of Study 2

Variables	Negative Emotion _phase1	Negative Emotion _phase2	Recovery Satisfaction	Perceived CSR	Customer Trust	RPI	WOM Intention
Negative Emotion _phase1	.913	.623	.134	.106	.154	.132	.153
Negative Emotion _phase2	.789 (.026)	.943	.208	.181	.199	.149	.177
Recovery Satisfaction	-.366 (.053)	-.456 (.048)	.962	.356	.643	.345	.389
Perceived CSR	-.326 (.055)	-.425 (.050)	.597 (.039)	.956	.475	.494	.527
Customer Trust	-.392 (.052)	-.446 (.049)	.802 (.023)	.689 (.032)	.968	.651	.643
RPI	-.363 (.054)	-.386 (.052)	.587 (.041)	.703 (.032)	.807 (.023)	.952	.850
WOM Intention	-.391 (.052)	-.421 (.050)	.624 (.038)	.726 (.030)	.802 (.023)	.922 (.012)	.956

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.

서 설정한 경로 외의 가능한 다른 모든 경로를 설정한 대안모형을 추가적으로 분석하였다. 추가적 경로에는 '실패당시의 부정적 감정 → 복구만족', '실패당시의 부정적 감정 → 재구매의도', '실패당시의 부정적 감정 → 구전의도', '불평행동과정의 부정적 감정 → 재구매의도', '불평행동과정의 부정적 감정 → 구전의도', '복구만족 → 재구매의도', '복구만족 → 구전의도'의 직접경로들이다. 원래 [Study 2]에서 설정한 경로 외에 유의하게 나타난 경로는 '실패당시의

부정적 감정 → 구전의도'에 대한 경로로, 실패자체로 인한 부정적 감정이 직접적으로 추천행동을 낮추는 효과를 발휘했다($\beta = -.115$, $t = -1.782$, 단측검증, $p = .05$). 그러나, 대안모형의 부합도는 $\chi^2(212) = 617.382$ ($p = .00$), CFI = .956, NNFI = .948, SRMR = .083, RMSEA = .080으로 연구모형보다 다소 저조했다. 대안모형이 연구모형보다 자유도를 희생한 만큼의 가치가 있는지를 검토해야 모형간의 통계적 우열을 가릴 수 있기 때문에 χ^2 차이 검정을

<Table 5> Measurement Results of Study 2

Variables	Measurement Items	Lambda(λ) [*]	t-values	Composite Reliability	AVE
Negative emotion _phase1	v_1	.819	16.947	.914	.780
	v_2	.950	21.509		
	v_3	.876	18.805		
Negative emotion _phase2	v_4	.906	20.081	.943	.847
	v_5	.959	22.196		
	v_6	.895	19.662		
Recovery satisfaction	v_7	.941	21.625	.929	.868
	v_8	.894	19.750		
	v_9	.963	22.567		
	v_10	.922	20.846		
Perceived CSR	v_11	.889	19.524	.957	.847
	v_12	.927	20.996		
	v_13	.960	22.384		
	v_14	.903	20.045		
Customer trust	v_15	.940	21.590	.969	.885
	v_16	.968	22.823		
	v_17	.945	21.807		
	v_18	.910	20.380		
RPI	v_19	.952	21.953	.952	.908
	v_20	.954	22.060		
WOM intention	v_21	.950	21.968	.956	.879
	v_22	.920	20.715		
	v_23	.943	21.677		

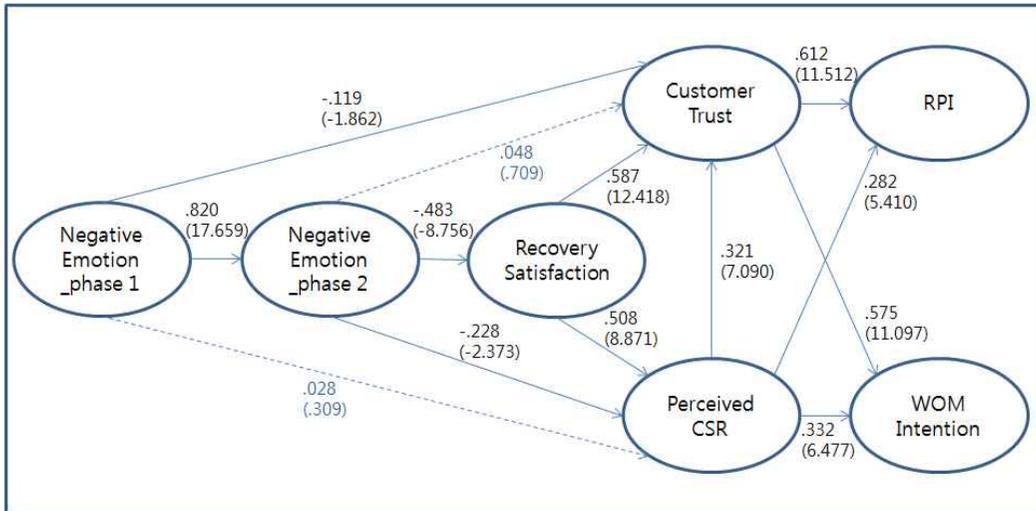
Notes: * are standardized parameter estimates.

수행했다. 차이검정 결과, $\Delta\chi^2(5) = 4.824$ ($p > .40$)으로 나타나 연구모형의 비교우위가 입증되었다. 따라서 유의한 경로가 하나 발견되긴 했지만, 대안모형보다 연구모형을 간명하면서도 설명력이 높은 모형으로 판정하였다.

[Study 1]에서와 마찬가지로 실패의 심각성을 통제변수로 포함한 또 다른 대안모형도 분석하였다. 그 결과, 실패의 심각성이 유의한 영향을 미치는 경로는 2단계 부정적 감정($\beta = .135$, $t = 2.523$, 단측검증, $p = .06$) 및 실패발생 당시의 부정적 감정과의 상관관계(.630, $p = .00$)였으며, 이를 포함해도 다른 모든 경로계수의 유의성 및 계수 간 차이는 별 영향을 받지 않았다. 모형간 비교에서는 연구모형이 대안모형보다 자유도 감소분에 비해 부합도 증가효과가 더 높은 모형으로 분석되었다($\Delta\chi^2(70) = 139.993$ ($p = .00$)). 이상의 결과에 따라 연구모형을 최종 채택하여 가설검정을 수행했다.

[Study 2]의 가설검정 결과, 가설 2-3, 2-6의

경로계수는 통계적으로 유의하지 않아 기각되었고, 다른 경로계수는 통계적 유의성이 확인되어($p = .001$) 나머지 가설은 모두 채택되었다. 분석결과는 <Figure 4>에 제시하였다. 결과를 정리하자면, 실패당시에 느꼈던 부정적 감정은 기업의 사회적 책임성에 대한 판단에는 직접 영향을 미치지 않지만 고객신뢰에는 직접 부정적 영향을 미치는 것으로 보인다. 실패시점의 부정적 감정은 쉽게 사라지지 않고, 그 후 불평행동을 수행하는 과정에서 부정적 감정을 증가시키는 원인으로 작용한다. 불평행동과정에서 유발된 부정적 감정은 기업의 사회적 책임성에 대한 부정적 평가를 증가시키면서 해당 기업의 윤리성에 대한 비판적 인식을 갖게 만든다. 한편, 이 단계에서 발생한 부정적 감정은 고객신뢰에 직접 전달되기보다 지각된 CSR을 통해 간접적 여파를 미친다. 기존문헌들과 마찬가지로 복구단계에서 발생한 부정적 감정은 복구만족에 부정적 영향을 미친다. 그 외 경로인 지각된 CSR, 고객신뢰, 재구매의도, 구전의도 간 상



(Note: — is insignificant path, — is significant path, one-tailed ($p = .05$))

<Figure 4> Results of Study 2

호 영향관계는 Choi and La(2013) 및 [Study 1]에서 밝혀진 결과와 일치되는 양상을 보였다.

VI. 종합 토의

6.1 연구결과의 종합 및 해석

[Study 1]에서는 고객이 제품/서비스의 실패 즉 마케터실패와 복구를 경험하기 이전보다 이후에 기업의 사회적 책임성('지각된 CSR')에 대해 더 예민한 축수를 갖게 되는지, 그리하여 향후 해당 기업에 대한 태도와 행동을 결정함에 있어 기업의 사회적 책임성을 더 많이 참조하게 되는지 분석하였다. 연구모형은 지각된 CSR이 기업에 대한 고객신뢰, 재구매의도, 구전의도에 평소보다 더 큰 영향을 미치는지를 검토할 수 있도록 실패경험 이전과 복구경험 이후의 시점을 대비시켜 설계하였다. 분석결과, 평상시보다 실패와 복구경험 이후에 고객은 실제로 기업의 사회적 책임성, 즉 기업이 모든 이해관계자 및 사회에 대해 법적, 윤리적 책임을 얼마나 다하고 있는지에 더 예민하게 반응하였다. 기업의 사회적 책임성에 대한 고객의 인식은 고객신뢰의 형성에 과거보다 더 큰 영향을 미침으로써 실패복구관리에 중요한 변수로 부상하였다. 기업의 사회적 책임성에 대한 평가가 재구매의도나 구전의도에 과거보다 직접적으로 더 큰 영향을 미치지 않는다고, 효과분해를 통해 고객신뢰를 매개로 간접적으로는 행동변수에 과거보다 더 큰 효과를 미치고 있음을 밝혀냈다.

요컨대, 마케터실패와 복구를 경험하면서 고객은 예전보다 기업의 사회적 책임성에 더 예민하게 반응하도록 일깨워지며, 그 기업에 대한 신뢰를 재형성

함에 있어 기업의 윤리성을 과거보다 더 중요하게 반영하게 된다. 특히, 본인의 재구매의사와 주변의 다른 사람들을 향한 구전의도를 형성함에 있어서도 재형성된 신뢰를 매개 삼아 기업의 윤리성을 더욱 중요한 기준으로 사용한다. 따라서, 마케터실패를 범한 기업은 고객의 사후 태도, 구매행동 및 구전행동의 향방이 기업의 윤리성을 어떻게 지각하느냐에 의해 크게 달라질 수 있다는 점을 유념하여, 윤리적이고 책임있는 복구처리과정이 될 수 있도록 노력해야 한다. 실패복구과정은 그동안 고객이 막연하게 여겼거나 또는 간과해왔던 기업의 사회적 책임성에 대해 매우 실제적이고 구체적인 방식으로 인식할 수 있는 중요한 기회이기 때문이다.

[Study 2]는 실패복구경험 이후 중요한 변수로 떠오른 기업의 사회적 책임성에 대한 지각이 어떤 원인에 의해 촉발되는지 분석하는 데 초점을 두었다. 이 연구에서는 도덕적 추론을 유발하는 부정적 감정의 효과에 대한 이론적 근거를 바탕으로 실패와 복구라는 일련의 사건에 등장하는 부정적 감정의 발생시점을 크게 두 국면으로 분리해서 검토하였다. 실패가 발생한 시점에 실패자체로 인해 생긴 부정적 감정을 1차 부정적 감정으로, 이후 고객이 불평행동을 수행하는 과정에서 느끼는 부정적 감정을 2차 부정적 감정으로 구분하였다. 각 국면에서 유발된 부정적 감정은 지각된 CSR 및 고객신뢰에 직접적 악영향을 미칠 것이라고 가설화하였다. 가설검정결과 1차 국면의 부정적 감정은 고객신뢰에 직접적인 부정적 영향을 미치지 않지만 기업의 사회적 책임성 인식과는 무관하였다. 반면, 2차 국면의 부정적 감정은 기업의 사회적 책임성에 대한 인식에 직접 악영향을 끼쳤고, 고객신뢰에는 직접적 영향 대신 지각된 CSR을 거쳐 간접적 영향만을 미쳤다. 예상대로, 1차 부정적 감정은 2차 부정적 감정을 증폭하는 변수로 작

용했다. 불평행동과정에서 발생하는 부정적 감정은 성격상 실패자체로 인해 벌써부터 존재하던 부정적 감정 위에 덧쌓이며 발생하는 것이기에 두 국면의 감정 간에는 매우 높은 상관관계가 존재하는 것으로 이해된다. 대안모형 분석결과, 1차 부정적 감정은 복구만족에 직접 영향을 미치지 않고, 2차 부정적 감정이 직접 영향을 미쳤다. 1차 부정적 감정은 2차 부정적 감정의 매개를 통해서만 복구만족에 영향을 미친 것이다. 복구만족은 그 후 지각된 CSR 및 고객신뢰에 영향을 미치고 이들을 매개로 구전의도와 재구매의도에 간접적으로 영향을 미쳤다. 실패의 심각성을 통제변수로 투입해도 이 같은 결과는 달라지지 않았다.

결론적으로, 고객이 마케터실패 단계에서 느낀 부정적 감정과 불평행동 단계에서 느낀 부정적 감정은 가설설정 시 미처 예견하지 못한 차별적 효과를 발휘한다는 중요한 결과를 얻었다. 즉, 선행감정이 후행감정에 유의한 영향을 미치긴 하지만, 고객의 태도, 신념에 대해 미치는 효과는 달랐다. 동일하게 부정성의 방향을 갖는 감정이라 해도 실패 당시의 부정적 감정은 제품/서비스의 문제 그 자체에 한정되기 때문에 해당 기업에 대한 신뢰감을 저하시킬 뿐 기업의 윤리성을 의심하는 수준으로까지 전이되지는 않는 듯하다. 그러나 불평처리과정에서 느끼는 부정적 감정은 실패로 유발된 부정적 감정 위에 덧쌓이는 것이어서 불난 집에 부채질하는 형국이 될 뿐 아니라 기업의 도의와 책임을 되묻고 뒤편이를 의심하는 차원으로 넘어서게 만드는 것 같다. 본인뿐만이 아니라 다른 고객 및 사회일반에 대한 기업의 행태를 추론하여 일반화하는 단계에 다다른 것이다. 그래서 이때 발생하는 부정적 감정은 개인차원의 고객 신뢰와 관계되는 감정이 아니라 사회적 차원의 기업 윤리성에 관계되는 감정으로 승격된 것이라고 해석

할 수 있다.

6.2 종합적 시사점

6.2.1 이론적 시사점

본 연구는 기존문헌에서 다루지 못했던 주제를 집중 조명하고 있다. 먼저, [Study 1]에서는 실패경험 이전과 복구경험 이후 고객의 기업에 대한 평가과정의 변모를 다루고 있다. 실패복구경험 이후 고객이 이전보다 기업의 사회적 책임성을 훨씬 더 예민하게 평가하고 중요한 판단기준으로 삼게 되는지를 두 시점 간 비교평가함으로써 기존연구의 공백을 메우는 데 기여하였다. 또한 마케터실패에 대한 방대한 연구가 이루어져왔음에도 아직 그것을 기업의 사회적 책임성에 대한 소비자의 각성으로까지 발전시키지 못했던 기존의 이론적 한계를 극복하고 새로운 연구주제에 대한 관심을 촉구하였으며 관련 학계의 연구영역을 확장하는 계기를 마련하였다. 기업윤리 또는 윤리경영과 관련된 연구는 마케팅의 중요한 이슈임에도 불구하고, 그동안 마케팅 영역과는 별개로 이론적 발달을 해왔던 게 사실이다. 그런데, 본 연구는 마케터실패라는 상황을 상정하여 두 분야를 이론적으로 접목하는 데 기여하였다. 최근 윤리경영, 기업윤리, 기업의 사회적 책임, 착한 소비 등에 대한 전 지구적인 관심과 투자가 증가하는 가운데, 학계는 여전히 선제적 해안을 제공하기는커녕 빠르게 변화하는 세계에서 기업이 현재 당면한 사회적 책임과 윤리문제의 해결에 적용할만한 이론적 뒷받침조차 충분히 제공하지 못했던 게 현실이다. 본 연구는 기업의 사회적 책임과 관련된 거대한 세계적 가치관의 변화, 폭발적으로 고조되는 소비자의 윤리적 요구 등에 대응할 수 있는 하나의 이론체계를 수

립하는데 작은 출발점이 되었다고 평가한다. 특히, CSR의 당위성에 기반한 소비자의 인식과 실제 소비자행동 간에 존재하던 간극 및 그간의 혼란스러운 연구결과들이 실은 소비자행동의 사적영역과 공적영역간의 경계의 이슈이자 CSR 측정의 문제라는 점을 적시함으로써 향후 관련된 연구에 사용할 방법론적 대안을 제시하고 있다는 점도 공헌이라 볼 수 있다.

[Study 2]는 소비자가 마케팅실패를 경험한 이후 무엇에 의해 기업의 사회적 책임성에 대해 측수가 더 발달하게 되는지를 탐구하였다. 바로 실패와 불평과정의 두 국면에서 각각 생성되는 부정적 감정 때문이었다. 실패복구 상황에서 피해자 고객이 가지는 부정적 감정이 가해자인 기업의 윤리성을 의심하도록 부추긴다는 사실을 이론에 근거한 실증모형을 통해 밝힌 것은 본 연구가 처음이다. 기존의 실패복구관련 부정적 감정에 대한 연구가 사전적 인지평가 과정을 거쳐 감정이 생성된다고 보고, 감정의 결과를 거의 천편일률적으로 복구만족이나 재구매/이탈 또는 부정적 구전으로 설정하였던 것에 대비해 볼 때, 본 연구는 감정 이후에 기업의 윤리성에 대한 추론과정을 배치하는 논리적 토대를 통해, 지각된 CSR에 대한 평가가 도덕적 감정의 산물이라는 이론적 근거를 제공할 수 있었다. 도덕적 직관이론이 실패복구관련 연구에서 거의 적용되지 않았던 이유는 학계의 관심이 주로 감정의 발생기제에 있었기 때문이었다. 그러나 본 연구는 감정의 여파가 직접적인 대처행동으로 발현되기 전에 도덕적 추론과정을 거친다는 관점을 적용함으로써 감정의 사후에 발생하는 소비자행동의 변화를 성공적으로 포착할 수 있었다. 즉, 사적영역에서 공적영역으로 소비자의 인지평가영역이 확대되는 현상을 실제로 규명했다. 그동안 실패복구관련 부정적 감정에 대한 연구문헌들은 감정의 형성단계를 세밀하게 구분하지 않는 한

계가 있었다. 그러나, 실패 국면과 그 이후의 불평행동과정 국면은 서로 연관성은 크지만 엄밀히 말해서 성격이 크게 다른 사건의 연쇄적 배열이라는 사실에 주목하고, 부정적 감정의 생성 단계를 두 국면으로 구분하였다는 점에서 본 연구는 새로운 이론적 시도로 평가할 만하다. 이러한 구분은 이중이탈 현상을 더 잘 이해할 수 있게 해줄 뿐만 아니라 각 국면에서 유발되는 부정적 감정의 차별적 효과에 대한 이해를 심화시켜준다는 장점이 있다. 그나마 두 국면을 구분했던 Nguyen and McColl-Kennedy(2003)도 두 국면을 감정의 생성 → 해소라는 단순한 '기-결 과정'으로 보았으나, 본 연구는 좀 더 복잡한 '기-승-전-결 과정'일 수 있다는 관점에서 부정적 감정의 증폭 현상까지 포괄하는 이론적 틀을 제공하는 데 기여하였다.

6.2.2 실무적 시사점

본 연구의 결과는 이론적 기여 외에도 실무적으로 적용할 수 있는 시사점을 제공한다. 먼저 [Study 1]의 결과에 따르면, 마케팅실패와 복구를 겪은 고객에게는 기업의 윤리성이 그렇지 않은 경우보다 중요한 판단기준으로 떠오른다는 점에 유의해야 한다. 기업은 실패 자체를 해결하고 고객과 기업 또는 고객과 서비스제공자 간의 관계만 해결하면 된다고 생각할 수 있겠지만, 고객은 이제 더 이상 개인 차원에서만 기업을 평가하지 않는다. 한번 실패복구를 겪게 되면, 고객은 기업이 다른 이해관계자 및 사회전반과 관계 맺는 태도와 행태에 더 촉각을 곤두세운다. 더 체계적이고 더 비판적인 입장에서 기업의 면면을 평가하고 잘못에 대해 응징하려는 정의의 사도로 변모한다. 이제 고객은 사적인 이해관계에 매어 있는 소견 좁은 이기적 개인이 아니다. CSR활동은

기업이 불특정 다수라는 모호한 표적을 대상으로 선심 쓰듯 투자하는 이미지 관리가 더 이상 아닌 것이다. 기업의 잘못된 제품이나 서비스를 경험으로 알아버린 기존고객이라는 구체적인 표적을 대상으로 실점을 만회하려고 진정성 있게 행하는 전사적인 전력투구 활동이 되어야 한다.

실패자체로 인해 유발된 부정적 감정은 그 자체로도 복구만족에 부정적 영향을 미칠 것 같지만 대안 모형과의 비교 결과, 실제로는 2차 단계인 불평행동과정에서 발생하는 감정의 매개를 거쳐 간접적인 영향만을 주는 것으로 나타났다. 1차 단계의 부정적 감정은 2차 단계의 부정적 감정을 악화시키는 효과는 미치지만 직접 복구만족을 결정하지는 않은 것이다. 따라서, 복구만족을 높이기 위해서는 실패문제 자체로 인해 발생한 부정적 감정에 대처하기 보다는 2차 단계인 복구단계에서 고객의 감정을 최우선으로 돌보는 전략이 더 효율적이다. 2차 단계는 이미 1차 단계에서 겪은 부정적 감정 위에 덧쌓이기 때문에 작은 요소만으로도 쉽게 감정이 폭발할 위험이 도사리고 있다. 실패는 언제든 발생할 수 있는 불운한 사건이지만, 실패의 차단보다 더 중요한 것은 불평행동 중인 고객을 감정적으로 보호하고 순화하는 일이다. 실패 자체로 인한 피해가 자연재해에 가깝다면, 복구단계에서의 피해는 인재에 가깝다. 사람들은 자연재해보다는 인재에 더 분개하고 실망한다. 1차 단계의 부정감정보다 2차 단계의 부정감정이 미치는 효과가 더 다방면에 걸쳐있고 여파가 더 길다는 점을 유념해야 할 것이다.

[Study 2]에서 지각된 가설을 통해 오히려 더 흥미로운 발견을 하게 되었다. 실패 자체로 인한 부정적 감정은 자신이 기업에 대해 갖고 있던 신뢰를 낮추도록 만들긴 해도, 기업의 사회적 책임성에 대한 인식과는 아직 무관한 관계라는 점이다. 이 단계까

지 고객은 자신과 기업과의 관계에만 집중한다는 의미로 해석할 수 있다. 즉, 제품이나 서비스의 실패는 나와 종업원 또는 나와 기업과의 문제인 것이다. 그런데, 다음 단계인 불평행동과정 중에 발생한 부정적 감정은 더 이상 고객 개인과 기업과의 관계에 제한되지 않고 더 넓고 보편적인 관계의 세계로 확장된다. 이 단계에 이르자 고객은 다른 고객 및 사회에 대해 기업이 관계 맺는 방식이 어떠한지 관심을 갖게 된다. 개인의 관계에서 사회적 관계로 인식의 지평을 넓히는 전기를 맞는 셈이다. 다시 말해, 실패시점은 '고객 자신-기업의 관계'에 대한 (재)평가의 단계라면, 복구과정은 '기업-사회의 관계'에 대한 (재)평가의 단계인 셈이다. 복구과정은 이렇게 확대된 인식의 지평을 건너와 '고객 자신-기업의 관계'로 다시 수렴한다. 즉, CSR에 대한 평가를 거친 후 고객 신뢰를 형성하는 단계로 후회하는 것이다. 실패자체로부터 느낀 부정적 감정은 곧장 고객신뢰에 대한 평가에 다다랐지만, 불평행동과정에서 느낀 부정적 감정은 기업의 사회적 책임성에 대한 평가를 먼저 거친 이후에 고객신뢰에 대한 평가로 나아갔다는 점을 통해 두 단계의 부정적 감정의 여파가 서로 다른 경로를 따른다는 사실을 분명히 알 수 있다. 다시 말해, 복구단계는 실패시점보다 고객의 감정이 확대해석되고 확대적용되는 기점이므로 고객의 정서관리에 특별히 주의를 요한다. 2차 부정적 감정은 이미 실패를 겪은 소비자가 불평행동을 하고 복구를 받는 과정에서 받게 되는 정신적 스트레스를 의미한다. 한 마디로 이 단계에서 발생하는 부정적 감정은 옳친 데 덮친 격이 되는 꼴이다. 실패복구로 인한 이중이탈의 불행은 여기서 생긴다.

기업의 사회적 책임성에 대한 고객의 평가는 고객 신뢰를 직간접적으로 거쳐 재구매 및 구전행동에 영향을 미친다는 점도 주목할 만하다. 많은 연구에서

지각된 CSR과 소비자의 구매행동 간 관계에 대해 혼란스러운 결과들을 내놓았지만, 본 연구는 특히 실패복구라는 특별한 상황에서는 고객신뢰를 통해 지각된 CSR이 소비자의 행동에 평소보다 더 강한 간접적 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다. 마케터 실패와 복구의 경험은 고객과 사회에 윤리적 책임을 다하는 기업을 선택하고 타인과 그 사실을 공유하도록 소비자 스스로를 교육하고 성숙시켰던 것이다. 내 아픔을 통해 타인의 아픔을 유추할 수 있게 되었으며, 개인의 작은 문제가 사회적이고 세계적인 큰 문제가 될 수도 있음을 자각하였기 때문이다.

6.3 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구는 실패 및 복구과정에서 빚어지는 부정적 감정에 대해서만 분석하고 있다. 그러나 몇몇 연구들은 실패복구과정에서 유발되는 긍정적 감정에 대해 연구한 바 있다. 예를 들어, 김상희(2012)는 모든 서비스실패에 대해 고객이 부정적인 감정을 갖는 것이 아니라, 실패의 원인에 대한 귀인의 방향에 따라 긍정감정도 발생할 수 있다고 보았다. 외적귀인의 경우, 서비스에 관련된 종업원에 대한 동정심이 유발될 수 있음을 실증함으로써 실패시점에 긍정감정이 생성될 수 있음을 보였다. Schoefer and Diamantopoulos(2008b)도 지각된 공정성이 부정적 감정 뿐 아니라 긍정적 감정의 매개를 거쳐 구전행동, 재구매행동, 제3의 기관에 대한 행동에 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 실제로 불평행동과정에서 감동적인 복구를 경험하는 고객들이 존재하며 이들에게는 리커버리 패러독스(라선아, 2012)가 발생하는 것을 간혹 볼 수 있다. 따라서 향후에는 복구과정 중에 발생하는 긍정적 감정도 포함하여 연구모형을 확장할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 부정적 감정을 하위 유형으로 세분화하여 살펴보지 않았다. Bonifield and Cole(2007)은 실패와 복구단계에서 발생하는 부정적 감정을 후회감과 분노로 구분하여 각 감정유형이 보복행동 또는 화해행동에 미치는 효과를 검토한 바 있는데, 화해행동(재구매, 긍정적 구전 등)과 보복행동(부정적 구전, 심한 불평 등)에 미치는 영향이 차별적임을 발견하였다. 실패복구와 관련된 부정적 감정의 하위 유형으로는 실망, 분노, 좌절, 슬픔 등이 주로 연구되었는데(Mattila and Ro, 2008; Swanson and Hsu, 2011), 부정적 감정 중에서도 분노범주의 감정은 그것의 전이효과(spill-over effect)가 특히 심각한 것으로 판명되었다. 향후에는 부정감정의 유형을 세분화하여, 각 감정의 산물인 도덕적 추론 및 미래행동이 어떠한 차별적 영향을 받는지 분석하는 것도 유용할 것이다. 이때 미래행동을 보복 및 화해행동 등과 같이 긍정적 행동과 부정적 행동으로 대조한다면 비대칭적 효과 등 흥미로운 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

도덕적 직관이론처럼, 감정과 직관이 도덕적 판단을 유도하고 추론은 이를 뒷받침하기 위해 수행되는 것이라면, 추론은 언제나 도덕적 직관을 위한 변명기능만을 하는 것일까? 판단이후에 즉각적인 행동이 뒤따른다고 보다는 도덕적 추론이 그 사이를 연결하는데, 최근 뇌 과학에서 밝혀진 사실에 따르면, 감정적 처리가 일어나는 경로는 이성적 정보처리를 하는 경로보다 훨씬 빠르지만, 전자는 후자가 처리하는 복잡한 정보를 처리하지는 못한다(LeDoux 1995, 1998). 오히려 인간의 뇌는 직관적, 즉각적으로 문제 상황에 바로 반응하지 못하게 막는 것처럼 보인다. 이는 감정통제이론으로 설명이 안되는 부분이다. 직관과 잇따른 행동 간의 백만분의 1초도 안되는 순간적 차단의 틈 안에서 인간은 멈칫하고 부적

절한 행동을 미연에 예방하게 된다(Libet, 1999; Haggard and Libet, 2001). 이러한 사후적인 추론과정은 애초에 가졌던 직관을 정당화하기만 하는 게 아니라, 무효화하거나 또는 수정하여 새로운 직관에 부합하는 행동반응을 발생시킬 수 있다(Jeong and Han, 2012; McMahan, 2000). 따라서, 향후 연구에서는 사후적인 도덕적 추론과정에서 애초에 가졌던 도덕적 직관을 뒤엎는 인지적 처리는 언제, 어떻게 일어나는 것인지, 이 경우 미래 행동은 어떻게 수정될 것인지를 분석해 보는 것도 의미있을 것이다.

본 연구에서는 기업의 윤리성을 지각된 CSR로 개념화하고 측정하였다. 최근에는 CSR개념을 비판적으로 계승한 '공유가치창출(creating shared value, CSV, Porter and Kramer, 2011)' 개념이 등장하였다. 향후에 공유가치창출 활동에 대한 고객의 인식과 평가를 마케터실패 상황에 적용해 고객의 지각된 CSR과 병렬적 또는 대립적으로 분석해 보는 것도 유익할 것이다. CSR활동은 자칫 냉소적 반응을 유발할 수 있는데(이수정·윤정구, 2011), 특히 마케터실패를 겪은 고객들에게는 더욱 그렇게 비칠 수 있다. 따라서 실패복구상황에서는 CSR과 CSV 활동이 상반된 결과를 초래할 가능성도 있다.

참고문헌

- 김상희 (2012), "모든 고객은 판매원의 서비스실패에 대해 분노하는가?: 판매원의 서비스 실패에 대한 고객귀인이 고객의 감정적 반응과 행동적 반응에 미치는 영향," **마케팅연구**, 27(2), 27-52.
- 라선아 (2012), "실패복구에 대한 고객반응, 믿으니까 남고 미우니까 떠난다!: Double Deviation vs. Recovery Paradox 현상에 대한 비교분석," **소비자학연구**, 23(4), 221-259.
- 박소윤·구동모·강보현 (2012), "기업의 사회적 책임활동에 대한 소비자의 귀인, 지각, 그리고 반응," **경영학연구**, 41(2), 173-200.
- 배병렬 (2007), **Amos 7에 의한 구조방정식모델링 - 원리와 실제 -**, 서울: 청람
- 이수정·윤정구 (2011), "기업의 사회적 책임활동의 야누스 효과," **경영학연구**, 40(4), 919-954.
- 이한준·박종철 (2009), "기업의 사회적 책임활동이 제품 및 기업평가에 미치는 영향: 신뢰의 매개역할을 중심으로," **마케팅연구**, 24(1), 231-250.
- 이현주 (2010), "'윤리경영'과 '기업윤리' 용어 개념에 대한 이론적 고찰," **윤리경영연구**, 12(1), 1-16.
- Aaker, J.L., Fournier, S., and Brasel, S.A. (2004), "When Good Brands Do Bad," *Journal of Consumer Research*, 31(June), 1-16.
- Ahluwalia, R., Unnava, H.R., and Burnkrant, R.E. (2001), "The Moderating Role of Commitment on the Spillover Effect of Marketing Communications," *Journal of Marketing Research*, 8(4), 458-470.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychology Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andreassen, T.W. (2000), "Antecedents to Satisfaction with Service Recovery," *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156-175.
- Ashforth, B.E. and Humphrey, R.H. (1995). "Emotion in The Workplace: A Reappraisal," *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Bagozzi, R.P. (1975), "Marketing as Exchange," *Journal of Marketing*, 39(4), 32-39.
- _____ and Yi, Y. (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the*

- Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- _____, Gopinath, M., and Nyer, P.U. (1999), "The Role of Emotions in Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206.
- Barone, M.J., Miyazaki, A.D., and Taylor, K.A. (2000), "The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 248-262.
- Becker-Olsen, K.L., Cudmore, B.A., and Hill, R.P. (2006), "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior," *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Berger, I.E., and Kanetkar, V. (1995), "Increasing Environmental Sensitivity via Workplace Experiences," *Journal of Public Policy & Marketing*, 205-215.
- Beverland, M.B., Chung, E., and Kates, S.M. (2009), "Exploring Consumers' Conflict Styles: Grudges and Forgiveness Following Marketer Failure," *Advances in Consumer Research*, 36, 438-443.
- Bhandari, M.S., Tsarenko, Y., and Polonsky, M.J. (2007), "A Proposed Multi-dimensional Approach to Evaluating Service Recovery," *Journal of Services Marketing*, 21(3), 174-185.
- Blodgett, J.G., Granbois, D.H., and Walters, R.G. (1993), "The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions," *Journal of Retailing*, 69(4), 399-428.
- Bonifield, C. and Cole, C. (2007), "Affective Responses to Service Failure: Anger, Regret, and Retaliatory versus Conciliatory Responses," *Marketing Letters*, 18(1-2), 85-99.
- Bougie, R., Pieters, R., and Zeelenberg, M. (2003), "Angry Customers Don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377-393.
- Boulstridge, E. and Carrigan, M. (2000), "Do Consumers Really Care about Corporate Responsibility? Highlighting the Attitude-Behaviour Gap," *Journal of Communication Management*, 4(4), 355-368.
- Brosschot, J.F. and Thayer, J.F. (2003), "Heart rate response is longer after negative emotions than after positive emotions," *International Journal of Psychophysiology*, 50(3), 181-187.
- Brown S.P. and Leigh, T.W. (1996), "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Brown, T.J. and Dacin, P.A. (1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Carrigan, M., and Attalla, A. (2001), "The Myth of The Ethical Consumer - Do Ethics Matter in Purchase Behaviour?," *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 560-578.
- Carroll, A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Casado-Díaz, A.B. and Nicolau-Gonzálbez, J.L. (2009), "Explaining Consumer Complaining

- Behaviour in Double Deviation Scenarios: The Banking Services," *The Service Industries Journal*, 29(12), 1659-1668.
- _____, Más-Ruiz, F.J., and Kasper, H. (2007), "Explaining Satisfaction in Double Deviation Scenarios: The Effects of Anger and Distributive Justice," *International Journal of Bank Marketing*, 25(5), 292-314.
- Chaudhuri, A. and 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.
- Chebat, J-C. and Slusarczyk, W. (2005), "How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study," *Journal of Business Research*, 58(5), 664-673.
- Choi, B., and La, S. (2013), "The Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) and Customer Trust on the Restoration of Loyalty after Service Failure and Recovery," *Journal of Services Marketing*, 27(3), 223-233.
- Chung, E. and Beverland, M.B. (2006), "An Exploration of Consumer Forgiveness Following Marketer Transgressions," *Advances in Consumer Research*, 33, 98-99.
- Creyer, E.H. (1997), "The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care about Business Ethics?," *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- _____, and Ross Jr, W.T. (1996), "The Impact of Corporate Behavior on Perceived Product Value," *Marketing Letters*, 7(2), 173-185.
- Davidow, M. (2000), "The Bottom Line Impact of Organizational Responses to Customer Complaints," *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(4), 473-490.
- Day, R.L. and Landon, E.L. (1977), "Toward a Theory of Consumer Complaining Behavior," *Consumer and Industrial Buying Behavior*, 95, 425-437.
- de los Salmones, M.M., Crespo, A.H., and del Bosque, I.R. (2005), "Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services," *Journal of Business Ethics*, 61, 369-385.
- del Río-Lanza, A.B., Vázquez-Casielles, R., and Díaz-Martín, A.M. (2009), "Satisfaction with Service Recovery: Perceived Justice and Emotional Responses," *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
- Donaldson, T. and Dunfee, T.W. (1994), "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory," *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Dunn, J.R. and Schweitzer, M.E. (2005), "Feeling and Believing: The Influence of Emotion on Trust," *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736-748.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Frijda, N.H. and Mesquita, B. (1994), "The Social Roles and Functions of Emotions," In S. Kitayama & H.R. Markus (Eds.), *Emotion and Culture: Empirical Studies of Mutual Influence* (pp. 51-87). Washington, DC: American Psychological Association.
- Goldberg, J.H., Lerner, J.S., and Tetlock, P.E. (1999), "Rage and Reason: The Psychology of the Intuitive Prosecutor," *European Journal*

- of *Social Psychology*, 29(56), 781-795.
- Haggard, P. and Libet, B. (2001), "Conscious Intention and Brain Activity," *Journal of Consciousness Studies*, 8(11), 47-63.
- Haidt, J. (2001), "The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment," *Psychological Review*, 108(4), 814-834.
- _____, Koller, S.H., and Dias, M.G. (1993), "Affect, Culture, and Morality, or Is It Wrong to Eat Your Dog?," *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 613-628.
- Halstead, D. and Page, T.J. (1992), "The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumer Repurchase Intentions," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(1), 1-11.
- Heise, D.R. (1987), "Affect Control Theory: Concepts and Model," *Journal of Mathematical Sociology*, 13(1-2), 1-33.
- Horberg, E.J., Oveis, C., and Keltner, D. (2011), "Emotions as Moral Amplifiers: An Appraisal Tendency Approach to the Influences of Distinct Emotions upon Moral Judgment," *Emotion Review*, 3(3), 237-244.
- Jeong, C. and Han, H. (2012), "An Integrative Model of Moral Reasoning and Moral Intuition: Implications for Moral Education," *The SNU Journal of Education Research*, 21, 81-107.
- Jöreskog, K.G. and Sörbom, D. (1989), *LISREL 7: A Guide to the Program and Applications*, 2nd Ed., Chicago, IL: SPSS.
- Kau, A-K. and Loh, E.W-Y. (2006), "The Effects of Service Recovery on Consumer Satisfaction: A Comparison between Complainants and Non-Complainants," *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101-111.
- Keltner, D. and Haidt, J. (1999), "Social Functions of Emotions at Four Levels of Analysis," *Cognition & Emotion*, 13, 505-521.
- Kohlberg, L. (1971), "Stages of Moral Development," *Moral Education*, 23-92.
- Kotler, P. (1991), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7/E, Eglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- La, S. and 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.
- Laros, F.J. and Steenkamp, J.B.E. (2005), "Emotions in Consumer Behavior: A Hierarchical Approach," *Journal of Business Research*, 58(10), 1437-1445.
- Lazarus, R.S. (1999), *Stress and Emotion: A New Synthesis*, New York, NY: Springer.
- LeDoux, J.E. (1995), "Emotion: Clues from the Brain," *Annual Review of Psychology*, 46 (1), 209-235.
- _____. (1998), *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, SimonandSchuster.com.
- Libet, B. (1999), "Do We Have Free Will?," *Journal of Consciousness Studies*, 6(8-9), 47-57.
- Mattila, A.S. and Ro, H. (2008), "Discrete Negative Emotions and Customer Dissatisfaction Responses in a Casual Restaurant Setting," *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32(1), 89-107.
- Maxham III, J.G. (2001), "Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions," *Journal of Business Research*, 54(1), 11-24.
- McColl-Kennedy, J.R. and Sparks. B.A. (2003),

- "Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery," *Journal of Service Research*, 5(3), 251-266.
- Mcmahan, J. (2000), "Moral Intuition," *The Blackwell Guide To Ethical Theory*, Malden, Mass.: Blackwell, 92-110.
- Mohr, L.A. and Webb, D.J. (2005), "The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses," *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- _____, _____, and Harris, K.E. (2001), "Do Consumers Expect Companies To Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior," *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1) 45-72.
- Moorman, C., Deshpandé, R., and Zaltman, G. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Relationships," *Journal of Marketing*, 57 (January), 81-101.
- Nguyen, D.T. and Mccoll-Kennedy, J.R. (2003), "Diffusing Customer Anger in Service Recovery: A Conceptual Framework," *Australasian Marketing Journal*, 11(2), 46-55.
- Oliver, R.L. (1997), "Emotional Expression in the Satisfaction Response," In *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston: Irwin, 291-325.
- Piaget, J. (1932), *Le Jugement Moral Chez L'Enfant*, Paris: F. Alcan.
- _____. (1965), "The Stages of The Intellectual Development of The Child," *Educational Psychology in Context: Readings for Future Teachers*, 98-106.
- Pirsch, J., Gupta, S., and Grau, S.L. (2007), "A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study," *Journal of Business Ethics*, 70(2), 125-140.
- Plutchik, R. (1980), *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*. New York: Harper & Row.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "The Big Idea: Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1) 2-17.
- Rajeev, P. and Bhattacharyya, S. (2007), "Regret and Disappointment: A Conceptualization of Their Role in Ethical Decision-Making," *Vikalpa*, 32(4), 75-85.
- Reidenbach, R.E. and Robin, D.P. (1990), "Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics," *Journal of Business Ethics*, 9(8), 639-653.
- Scher, S.J. and Heise, D.R. (1993), "Affect and the Perception of Injustice," *Advances in Group Processes*, 10, 223-252.
- Schoefer, K. and Diamantopoulos, A. (2008a), "Measuring Experienced Emotions During Service Recovery Encounters: Construction and Assessment of The ESRE Scale," *Service Business*, 2(1), 65-81.
- _____ and _____ (2008b), "The Role of Emotions in Translating Perceptions of (In)Justice into Postcomplaint Behavioral Responses," *Journal of Service Research*, 11(1), 91-103.
- _____ and Ennew, C. (2005), "The Impact of Perceived Justice on Consumers' Emotional Responses to Service Complaint Experiences," *Journal of Services Marketing*, 19(5), 261-270.
- _____ (2008), "The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction Judgements Concerning Service

- Recovery Encounters," *Journal of Consumer Behaviour*, 7(3), 210-221.
- Sen, S. and Bhattacharya, C.B. (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research*, 38(May), 225-243.
- Smith, A.K. and Bolton, R.N. (2002), "The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23.
- Smith, C.A. and Lazarus, R.S. (1993), "Appraisal Components, Core Relational Themes, and the Emotions," *Cognition & Emotion*, 7 (3-4), 233-269.
- Stanaland, A.J.S, Lwin, M.O., and Murphy, P.E. (2011), "Consumer Perceptions of the Antecedents and Consequences of Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 102(1), 47-55.
- Stead, W.E., Worrell, D.L., and Stead, J.G. (1990), "An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations," *Journal of Business Ethics*, 9(3), 233-242.
- Stephens, N. and Gwinner, K.P. (1998), "Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 172-189.
- Swanson, S.R. and Hsu, M.K. (2011), "The Effect of Recovery Locus Attributions and Service Failure Severity on Word-Of-Mouth and Repurchase Behaviors in the Hospitality Industry," *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 35(4), 511-529.
- Swanson, S.R. and Kelley, S.W. (2001), "Service Recovery Attributions and Word-Of-Mouth Intentions," *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 194-211.
- Tetlock, P.E., Visser, P.S., Singh, R., Polifroni, M., Scott, A., Elson, S.B., Mazzocco, P., and Rescober, P. (2007), "People as Intuitive Prosecutors: The Impact of Social-Control Goals on Attributions of Responsibility," *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(2), 195-209.
- Touche Ross (1988), *Ethics in American Business, An Opinion Survey* (Touche Ross And Co.)
- Valentine, S. and Fleischman, G. (2008), "Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction," *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Varadarajan, P.R. and Menon, A. (1988), "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy," *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., and Iglesias-Argüelles, V. (2008), "The Influence of Emotions on Customer's Cognitive Evaluations and Satisfaction in a Service Failure and Recovery Context," *The Service Industries Journal*, 28(4), 497-512.
- Vázquez-Casielles, R., Del Río-Lanza, A.B. and Díaz-Martín, A.M. (2007), "Quality of Past Performance: Impact on Consumers' Responses to Service Failure," *Marketing Letters*, 18(4), 249-264.
- Velasquez, M.G. and Velazquez, M. (2002), *Business Ethics: Concepts and Cases*, 5/E, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Vlachos, P.A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A.,

- and Avramidis, P. (2009), "Corporate Social Responsibility: Attributions, Loyalty and the Mediating Role of Trust," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170-180.
- Weiner, B. (1980), "A Cognitive (Attribution)-Emotion-Action Model of Motivated Behavior: An Analysis of Judgments of Helping." *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 186-200.
- Westbrook, R.A. and Oliver, R.L. (1991), "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction," *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91.
- Weun, S., Beatty, S.E. and 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. and 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, S. and Baumgartner, H. (2004), "Coping with Negative Emotions in Purchase-Related Situations," *Journal of Consumer Psychology*, 14(3), 303-317.
- <http://Bbs1.Agora.Media.Daum.Net/Gaia/Do/Debate/Read?Articleid=4175613&Bbsid=D003>

〈부록: 측정항목〉

Construct	Measurement items	Sources
Perceived CSR	<ul style="list-style-type: none"> - 나는 해당 기업이 항상 법질서를 준수하여 기업활동을 펼친다고 생각한다. - 나는 해당 기업이 주주, 공급자, 유통업자 등 관련된 이들에게 책임을 다하는 기업이라고 생각한다. - 나는 해당 기업이 고객들에게 윤리적으로 정직하게 대하는 기업이라고 생각한다. - 나는 해당 기업이 경제적 성과보다는 윤리적인 원칙들을 존중하는 기업이라고 생각한다. 	Adapted from Carroll(1991), de los Salmones, Crespo & del Bosque(2005), Choi & La(2013), Reidenbach & Robin(1990)
Customer Trust	<ul style="list-style-type: none"> - 일반적으로 말해서 나는 해당 기업을 신뢰한다. - 전반적으로 나는 해당 기업을 확신있게 믿을 수 있다. - 해당 기업은 장기적인 관계를 유지할 만큼 충분히 믿을 만하다. - 해당 기업은 신임할 만하다. 	Adapted from Chaudhuri & Holbrook(2002), Xie & Peng(2009), Moorman, et al.(1993)
RPI	<ul style="list-style-type: none"> - 같은 제품군 내에서 선택한다면, 나는 해당 기업의 제품을 우선적으로 선택할 것이다. - 앞으로도 해당 기업을 이용하고자 한다. 	Adapted from Halstead & Page(1992), Swanson & Kelley(2001)
WOM Intention	<ul style="list-style-type: none"> - 나는 해당 기업과 그 기업의 제품/서비스를 다른 이들에게 추천할 의사가 있다. - 나는 대개 해당 기업의 긍정적인 면을 다른 사람들에게 이야기하는 편이다. - 나는 내 친구들과 친척들에게 해당 기업의 제품/서비스를 이용할 것을 권유할 의사가 있다. 	Adapted from Blodgett et al.(1993), Maxham III(2001), Schoefer & Diamantopoulos (2008b)
Negative Emotion _phase1	<ul style="list-style-type: none"> - 나는 그 문제로 인해 부정적인 감정을 느꼈다. - 나는 그 문제로 인해 분노를 느꼈다. - 그 문제로 인해 나는 심리적인 스트레스를 느꼈다. 	Adapted from Bagozzi et al.(1999), Plutchik (1980), Schoefer & Ennew(2005),
Negative Emotion _phase2	<ul style="list-style-type: none"> - 나는 불평행동과정 동안 부정적인 감정을 느꼈다. - 나는 불평행동과정 동안 분노를 느꼈다. - 불평행동과정에서 나는 심리적인 스트레스를 느꼈다. 	Vázquez-Casielles et al. (2007), Lazarus(1999)
Recovery Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - 전반적으로 나의 불평행동에 대한 해당 기업의 대응에 만족한다. - 전반적으로 나는 기업이 제공한 문제해결 결과에 만족한다. - 나의 불평행동에 대한 기업의 대응 과정에 대해 나는 전반적으로 만족한다. - 나는 해당 문제처리의 담당자가 보인 전반적 태도와 응답들에 만족한다. 	Adapted from 라선아(2012), Brown & Leigh(1996), Davidow(2000), La & Choi(2012),

How Do Complainant's Negative Emotions and Perceived Corporate Social Responsibility Influence on the Outcomes of Marketer Failure and Recovery

Suna La*

Abstract

The research consists of two studies. [Study 1] is to investigate whether customers think more about corporate social responsibility (CSR) after the event of marketer failure and recovery than usual. Structural Equation Modeling (SEM) was used for the analysis. The results show that customers become more sensitive about CSR after the experience of marketer failure and recovery. This means that customers think the firm's business ethicality and its way of making relationships with society more important after the failure event than before they didn't go through the marketer failure yet. Complainants' cognitive information processing turns more critical, more systematic, and more extensive after the failure and recovery experience. Perceived CSR has more direct impact on customer trust and more indirect impact on RPI and WOM intention via customer trust after the event.

[Study 2] was focused on the antecedents and their underlying mechanism that promotes the sensitivity and impacts of perceived CSR after the marketer failure and recovery. Based on moral intuition theory, the negative emotions caused on the phase 1 by the failure itself and aroused during phase 2 when customer complaining is initiated and then the firm's recovery activities are conducted were hypothesized to increase negative perception of CSR and decrease customer trust. Structural Equation Modeling also used to test the hypotheses of [Study 2]. The results show that the negative emotions on phase 1 have negative direct effect on customer trust but no impact on perceived CSR. To the contrary, the negative emotions on phase 2 promote negative CSR perception but no direct effect on customer trust. The negative emotions

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

on 1st phase amplify the negative emotions on 2nd phase. Negative emotions on 2nd phase have an indirect effect on customer trust via perceived CSR.

The results from Study 1 & 2 imply that the customer experience of marketer failure and recovery changes his/her evaluation tendency on the firm more sensitively and more critically, leading to a cross-over of the perception boundaries from 'me-firm' domain to 'society-firm' domain. Customers become morally strict when they make decisions on future behavior regarding the firm that committed a failure. Interestingly, the negative emotions caused by the failure itself don't deteriorate CSR perception but the negative emotions provoked during complaining and recovery stage have the fatal effect on CSR perception. Another shot of dissatisfaction during the recovery will amplify complainant's negative emotions and finally end up with the customers' doubt about the fundamentals such as business ethicality of the firm. Firms should devote themselves to protect and purify the complainant's emotions especially during the recovery stage. Further theoretical and managerial implications are discussed. Limitations and suggestions for future research are also presented.

Key words: consumer complaining behavior, marketer failure, negative emotions, business ethics, perceived CSR, moral intuition, moral reasoning, recovery satisfaction, customer trust, repurchase intention (RPI), word-of-mouth (WOM) intention