전환장벽과 서비스 회복과의 관계

변 현 수(국립교통대학교)

The Relationships of Switching Barriers and Service Recovery

Byeon, Hyeonsu
Korea National University of Transportation,
Dept. of Public Management Information Systems

Abstract

The service failure caused by a provider comes to an end of the relationship between a customer and a provider. To prevent this disaster, a firm takes a step to prevent customer churn. The purpose of this paper is to investigate how switching barriers affect service recovery. To verify hypotheses respectively, some data were collected and processed. The findings and implications can be analysed as follows. Positive and negative switching barriers have a significant positive effect on service recovery evaluation. And positive switching barrier has more impact on service recovery evaluation than negative switching barrier. Thus, the author concluded that the more switching barriers a firm builds, the more service recovery it improves.

Key words: Positive Switching Barrier, Negative Switching Barrier, Service Recovery

Ⅰ. 서 론

현재와 같은 기업환경에서는 제품 및 서비스의 사용자보다는 공급자가 더 많은 상황이 대부분이기 때문에, 어떤 기업이 고객의 낙점을 받기 위해서는 보다 차별화된 제품과 서비스를 제공해야 한다. Azar(2011)에 의하면 날로 경쟁이 격화되는 상황에서 사람들은 의사결정에 혼란이나 편향이 생기게 되고, 부분적으로든 전체적으로든 일종의 “비교 판단(relative thinking)”을 하기 때문에, 가격이나 품질 면에서 차별화된 제품 또는 서비스를 제공하는 것이 바람직하다고 하였다. 또한 최근의 추세를 보면 많은 사용자를 확보해서 매출을 증대시키려는 고전적 활동에 더하여, 특정 계층에 대한 집중과 기존 고객의 유지 등에 힘쓰는 전략을 구사하고 있다. 기업들이 마련하는 이러한 일련의 대책은 그만큼 고객과의 유대를 굳건히 함으로써, 설령 고객과의 관계가 소원해 진 경우에도 이를 빠르게 복구하기 위한 노력이기도 하다. 이러한 흐름에서 부각되는 것이 사용자와 공급자 사이에 구축되는 전환장벽에 대한 이해와 필요성이다. 일반적으로 사용자는 거래에 수반되는 여러 가지 제반 요소들, 즉 경제적 비용, 심리적 비용, 소모된 시간 등이 크다고 판단하면 기존 공급자와의 거래관계를 쉽게 끊어내지 못하게 된다. Zhang et al.(2014)에 따르면 경쟁이 심한 시장은 물론이고, 경쟁이 상대적으로 덜한 시장에서도 사용자들은 전환에 따르는 혜택이 사라지는 것에 대한 거부감으로 선뜻 교체행동으로 나아가지 못하게 된다고 하였다.

고객을 응대하며 활동하는 중에 예상하지 못한 돌발상황이 발생하거나 또는 의도하지 않은 사건사고가 발생하게 되면 고객대응에 실패하게 된다. 이에 따라 고객 불만족이 발생하게 되면 기업입장에서는 즉각적이고도 개선된 서비스 회복을 위해 노력하게 된다. 그런데 고객의 평가나 고객의 불평을 중요하게 인식하고 제대로 관리하는 기업이 많지 않다. Zairi(2000)는 그러한 이유에 대해서 고객 서비스 관리의 중요성을 알지 못하고, 서비스 관리에 필요한 기술 및 방법이 없으며, 고객의 불평에 회피 또는 무시하기 때문이라는 주장을 펴고 있다. 전술했듯이 현재와 같은 기업환경에서는 사용자에게 더 많은 선택권이 주어져 있기 때문에 까다로운 고객의 선호를 만족시키는 과정에서 서비스 실패가 발생할 가능성이 많다. 이러한 서비스 실패를 만회하기 위해서 서비스 회복이 중요하게 취급되고 있으며, 장기적인 수익 및 고객 만족을 달성하기 위한 서비스를 제공하기 위해서는 서비스 접점에서 고객의 긍정적인 경험을 지속시켜야 한다(Lovelock et al., 2004). 고객의 불만은 일단 발생하면 증폭하는 경향이 있다. Kau and Loh(2006)에 따르면 만족하지 못한 고객은 신뢰와 충성도가 낮게 나타나는 데, 문제는 그 정도가 애초 불평불만을 거론하지 않은 경우보다 크게 나타난다는 점이다.

본 연구는 전환장벽의 구축과 이로 인한 서비스 회복과의 관계를 규명하고자 하는 데에 주된 목적이 있다. 본 연구의 결과를 이용하여 고객확보와 더불어 고객유지를 위한 기업의 노력에 하나의 단서를 제시해 줄 수 있을 것이다.

Ⅱ. 문헌 연구

2.1 전환장벽

사람과 사람과의 관계가 단순히 아는 사이에서 보다 깊은 관계로 발전하면 서로의 내면적 이야기를 털어 놓을 수 있는 친밀한 관계로 진척될 수 있다. 마찬가지로 고객과 기업과의 관계도 단순한 거래 관계 이상으로 나아가게 되면 기업입장에서는 수익성이나 홍보에도 큰 도움을 받을 수 있다. 그러나 고객과 기업과의 관계에서는 경우에 따라서는 상호대립되는 관계가 발생하기도 한다. 최근 기업으로서는 서비스 제공시 관계 구축보다는 관계 유지를 강화하는 쪽에 초점이 맞추어져 있다. 즉 단골고객을 많이 확보하여 보다 안정적이고 장기적인 수익 강화를 노리는 측면이 강한 것이다(Reichheld et al., 2000).

서비스나 제품을 이용하던 기존 이용자가 다른 거래처의 제품이나 서비스를 이용하는 것을 막기 위해 기존 공급자들은 다양한 방안을 강구하게 된다. 고객이 특정한 이유로 기존의 기업 또는 제품으로부터 등을 돌리는 경우는 자주 있어왔던 행위이기에 이러한 전환행위를 막는 전환장벽을 구축하려는 기업의 노력과 이를 학문적으로 규명하려는 시도도 일찍부터 있어 왔다. 전환장벽이란 고객이 공급자를 바꾸기 어렵게 하거나, 바꾸는 경우 비용을 감수하게 하는 제반 요인으로 정의할 수 있다(Jones et al., 2000). Klemperer(1987)는 전환장벽을 주로 비용 측면에 초점을 맞추어 거래비용, 학습비용, 인위적 전환비용으로 설명하였다. 거래비용은 고객이 거래선을 바꿀 때 새로운 상대를 확인하는 데 드는 수고로움을 의미한다. 학습비용은 고객이 새로운 공급처에 익숙해지는 데 따르는 노력과 시간을 의미한다. 그리고 인위적 전환비용은 주로 기업의 몫으로서 고객을 붙들어 두기 위한 할인권이나 전단지 발행 비용 등을 의미하고 있다(Klemperer, 1987). Fornell(1992)은 탐색비용, 거래비용, 학습비용, 충성도 높은 고객에 대한 할인행사, 고객 습관, 정서적 비용, 인지 노력, 재무적·사회적·심리적 위험 등을 전환장벽으로 열거하면서 이러한 전환장벽들로 인해 고객이 관계를 끊지 못하게 된다고 하였다. 전환장벽에 심리적 요인을 삽입한 Jones et al.(2000)은 전환장벽으로 3가지 요인을 들었는데 대인 관계, 전환비용, 대안의 매력도 등이 그것이다. 대인 관계는 고객과 종업원 간에 구축되는 유대감을 의미한다. 전환비용은 거래선을 교체하는 데 드는 실제적 돈은 물론이고 시간이나 노력 등도 포함하는 개념이다. 대안의 매력도는 해당 시장에 충분한 수준의 경쟁자들이 존재하는 지의 여부를 가리킨다(Jones et al., 2000).

일반적으로 사람과 사람과의 관계에서 보면 자발적이고 호의적인 관계가 있는 반면, 불가항력적으로 관계를 맺어야 하는 경우가 있다. 마찬가지로 고객과 기업과의 관계에서도 서로 맺어져 있긴 하지만 긍정적인 관계와 부정적인 관계가 발생할 수 있다. 어떤 기업이 우수한 품질의 제품을 생산한다면 고객도 기쁜 마음으로 해당 제품을 선택하면서 기업과의 호의적인 관계가 유지될 것이다. 그러나 독과점 시장, 또는 공기업 등이 전담하는 시장에서라면 선택의 여지가 없이 자연스럽게 전환장벽이 구축될 것이다. 전환장벽도 이와 같이 긍정적 전환장벽과 부정적 전환장벽으로 구분해 볼 수 있다. Bendapudi and Berry(1997)는 이에 대해 고객과 기업 간에 감정적이고 헌신적인 관계인지, 아니면 이익과 비용을 비교분석해 보는 구속적 관계인지 나누어 보고 있다.

헌신적 관계인 긍정적 전환장벽은 주로 고객의 인지적인 부분이 동기부여를 시키는 측면이 강하다. 이를 테면 보다 우수한 제품을 생산하는 기업, 또는 같은 제품이라도 보다 나은 서비스를 제공하는 기업과의 관계를 선택함으로써 구축되는 전환장벽을 의미한다. Stanley and Markman(1992)은 고객이 연속적인 관계를 가지고 또 유지하려는 것은 고객 스스로가 능동적이며 자발적인 욕구를 가지고 있을 때 가능하다고 보았다. Colgate and Danaher(2000) 또한 긍정적 전환장벽에 대해서 고객이 유대감이나 개인화 서비스 등을 누리기 위해 관계를 발전시키고 수립시키려는 사회적 이득을 위한 행동이라고 하였다. 반면에 구속적 관계인 부정적 전환장벽은 고객이 쏟아 부은 돈, 시간, 노력 등 비용적 측면의 전환비용이 대표적이다. 전환비용은 고객을 어느 정도 강제로 공급자와 고착화시키며 그 효과가 물리적인 것이 많기 때문에 부정적인 전환장벽으로 인식된다. 부정적 전환장벽이 유지되는 이유에 대해서 Burnham et al.(2003)은 불만족하는 고객이라고 해서 무조건 관계를 해소하는 게 아니라 게으르거나 무심한 탓도 있기에 이러한 경우가 유지된다고 하였다. 따라서 전환장벽에 대해서 이러한 분류를 통해 보다 새로운 각도로 살펴 볼 수 있는 여지가 있는 것이다.

2.2 서비스 회복

사용자에게 제공되는 서비스가 항상 성공할 수는 없다. 점점 사용자를 세분화하고 구체화해서 대응해야 하는 기업입장에서는 더욱 복잡한 수요들을 일일이 확인하기도 어렵기 때문이다. 따라서 서비스 실패시 이를 타개하고 만회하기 위한 노력이 중요하다. 즉 서비스 회복이란 기업 등 어떤 조직이 서비스 실패를 해결하기 위해 취하는 모든 행동을 뜻한다(Andreassen, 2001). 흔히 서비스를 회복하기 위한 노력으로 금전적인 부분만 생각하기 쉬우나 실상 사용자 입장에서는 그 이상, 특히 감정적인 부분에 더 많은 초점을 기울이는 경우가 많다. 이에 대해 Smith and Bolton(2002)은 사용자의 감정적인 부분을 어루만져야 사용자가 회복노력을 평가하는데 큰 영향을 미치며 결과적으로 다시금 만족으로 유도됨을 강조하였다.

서비스 실패후 이를 회복하려는 것이 중요하다는 것을 깨달은 기업들은 저마다 나름대로의 대비책을 세워 종업원 교육, 관련 책자 개발 등의 노력을 취하고 있다. McCollough and Bharadwaj(1992)에 의하면 서비스 실패를 경험한 고객이 이후에 더 나은 서비스 회복을 수용하게 되면 서비스 실패가 없었을 때 보다도 더욱 높은 선호도를 보이게 된다고 하였다. 따라서 서비스 실패가 발생하지 않는 게 최선이지만 예기치 않게 서비스 실패가 발생하는 경우 빠르게 이를 회복시킴으로써 더 나은 관계를 구축하도록 제반 시스템을 구축하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. Stauss and Schoeler(2004)는 고객의 불평이나 불만사항 등을 신속하고도 적절하게 처리함으로써 고객 만족도 등을 높이는 데 기여할 수 있고, 나아가 재구매 등 실질적이고 경제적인 성과 또한 얻을 수 있다고 하였다.

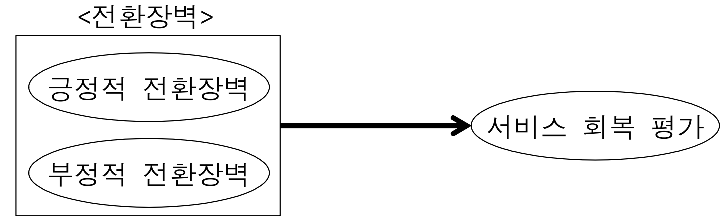
Ⅲ. 연구 방법 설정

3.1 연구 가설 및 연구모형

본 연구는 기업과 고객 사이에 설정된 전환장벽이 서비스 회복에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위해 수행되었다. 고객과 기업간에 굳건하게 전환장벽이 수립되어 있다면 서비스가 실패한 이후의 회복과정도 빠르고 적절하게 이루어질 것이다. 본 연구에서는 전환장벽을 긍정적 및 부정적 전환장벽으로 구분하여 각각의 영향력과 차이점을 확인해 보고자 한다. 또한 서비스 회복은 고객의 반응과 평가를 알아보기 위한 것이므로 구체적인 서비스 회복 평가로 규정하여 알아보고자 한다. 이는 고객이 서비스 회복에 대한 충분한 만족을 느낀 후에 차후 서비스를 기대하기 위한 평가가 내려졌음을 의미하는 것이다(Weun et al., 2004; Blodgett et al., 1997).

전환장벽과 서비스 회복 평가와의 관계를 살펴 보면 고객으로 하여금 쉽사리 전환행동을 하지 못하게 막음으로써 보다 효과적으로 서비스 실패에 대응할 수 있음을 파악할 수 있다. Colgate and Hedge(2001)는 은행업의 경우 은행을 바꾸는 고객들은 서비스 실패, 가격 문제, 서비스 거부 등의 이유를 들었음을 제시하였다. 그러면서 딱히 불평이나 불만이 없는, 즉 전환장벽이 구축된 고객들은 이러한 문제점들보다 더 중요한 문제에도 은행을 바꾸지 않고 그대로 계속 은행에 남아 있는 경향이 있다고 하였다(Colgate and Hedge, 2001). DeWitt and Brady(2003)는 고객과 기업간의 아주 친밀한 관계(rapport)가 일종의 전환장벽의 역할을 수행하여 서비스 회복 가능성을 증대시킨다고 하였다. 또한 Yanamandram and White(2004)는 재무 서비스의 경우 서비스를 전환하려는 사용자들에게 있어서 비용이나 시간 등이 일종의 관성역할을 함으로써 역시 전환장벽이 구축되는 것을 확인하였다. Valenzuela(2014)에 의해서도 전환장벽이 서비스 회복 평가를 긍정적으로 부여하는 관계에 있음을 제시하였다. 따라서 전환장벽은 서비스 회복 평가에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 추론할 수 있다. 상기 서술한 대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였고, 이를 반영한 본 연구의 모형을 <그림 1>과 같이 설정하였다.

가설 1 : 긍정적 전환장벽은 서비스 회복 평가에 유의한 영향을 미친다.
가설 2 : 부정적 전환장벽은 서비스 회복 평가에 유의한 영향을 미친다.



<그림 1> 연구모형

3.2 조사 방법 및 분석

본 연구를 수행하기 위해 설문지법으로 필요한 데이터를 수집하였다. 설문대상자로는 대리점, 백화점, 쇼핑몰 등을 방문해 제품을 구매한 후 해당 제품에 대한 서비스를 받아 본 경험을 가진 사용자들로 한정하였다. 수집된 자료를 대상으로 기본적인 인구통계학적 분석과 빈도분석 등을 통해 수집된 자료의 전반적인 상황을 파악하도록 하였다. 또한 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하여 자료의 적정성을 검토하도록 하였다. 이어서 다중 회귀분석 등을 통해 본 연구에서 얻고자 하는 결론을 위한 최종분석을 수행한 다음 결과에 대한 논의를 통해 시사점을 획득하고자 하였다. 측정도구는 기존 연구에서 검증된 도구를 취합하여 본 연구에 적합하게 일부 문장을 바꾸었으며 인구통계학적 분석을 제외한 모든 측정도구는 리커트 5점 척도로 구성되었다. 설문지에 포함된 측정도구의 세부 내역은 <표 1>과 같다.

<표 1> 측정도구 일람

측정도구	항목번호 및 측정 개념	선행 연구
긍정적 전환장벽	PSB1: 다른 상점에서 지금과 같은 서비스를 받을 수 있을지 확신할 수 없다. PSB2: 다른 상점을 선택한다면 내가 원하는 것을 얻을 지 알 수 없다. PSB3: 다른 상점을 선택하는 경우, 지금 받고 있는 서비스를 얻을 수 없을 것이다.	· Gautam(2013) · Julander and Söderberg(2003) · Valenzuela(2012)
부정적 전환장벽	NSB1: 실질적으로 대안이 되는 다른 상점이 별로 없다. NSB2: 다른 상점을 사용하기 어려운 상황이다. NSB3: 지금 상점을 바꾸기 어려운 복잡한 사정이 있다. NSB4: 지금의 상점에 묶여 있는 듯한 느낌을 받는다. NSB5: 다른 상점에 대한 정보를 얻기에 많은 시간이 필요하다.	
서비스 회복 평가	SR1: 서비스 책임자의 태도 및 소통 능력이 충분하다. SR2: 서비스 절차의 수행을 위한 적절한 권한이 담당 종업원에게 배분되어 있다. SR3: 서비스 효과에 대한 적절한 피드백이 나에게 주어진다. SR4: 서비스 불만에 대한 적절한 보상이 주어진다. SR5: 서비스에 대한 설명이 충분히 제시된다. SR6: 상점내에는 서비스를 제시하는 데 있어서, 겉으로 드러나는 실재적 기준(환경, 시설, 직원)이 존재한다.	· Baksi and Parida(2013) · Boshoff and Allen(2000) · Chang et al.(2008) · Miller et al.(2000) · Zemke and Bell(2000)

Ⅳ. 결과 분석

4.1 표본의 특성

수집한 자료가 되는 설문지는 총 185개였으며, 이에 대한 특성은 <표 2>에 나타나 있다. 성별로 보면 남자가 108명(58.4%)으로 여자(77명, 41.6%)보다 약간 많은 편이다. 연령대로는 20대가 절반 이상(94명, 50.8%)을 차지하고 있는 것을 알 수 있다. 직업으로는 학생(97명, 52.4%)과 사무전문직(50명, 27%)에 있는 사람들이 대다수로 나타났다. 이들이 가장 많이 구입한 품목으로는 의류(55명, 29.7%)와 전자제품(66명, 35.7%)의 비중이 절반 이상을 차지하고 있었다. 1년 동안 해당 상점에 방문하여 서비스를 받아본 횟수를 살펴 보면 1-2회(103명, 55.7%)와 3-4회(37명, 20.0%)가 대다수를 점하고 있는 것을 알 수 있었다.

<표 2> 표본의 인구통계학적 특성

항목	분류	빈도(비율)
성별	남	108 (58.4%)
	여	77 (41.6%)
연령	10대 이하	57 (30.8%)
	20대	94 (50.8%)
	30대	24 (13.0%)
	40대 이상	10 (5.4%)
직업	학생	97 (52.4%)
	사무전문직	50 (27.0%)
	기술직	26 (14.1%)
	가정주부	7 (3.8%)
	기타	5 (2.7%)
구매품목	의류	55 (29.7%)
	가구	26 (14.1%)
	전자제품(스마트폰, 컴퓨터 등)	66 (35.7%)
	가전제품(냉장고, 세탁기 등)	23 (12.4%)
	기타	15 (8.1%)
연간 방문 빈도	1-2회	103 (55.7%)
	3-4회	37 (20.0%)
	5-6회	27 (14.6%)
	7회 이상	18 (9.7%)

4.2 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

설문을 통해 얻어낸 측정도구의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위해 요인분석 후 신뢰도 분석을 실행하였다. 먼저 요인분석시에는 주축요인분석을 기준으로 하여 배리맥스 회전방식을 부여하였으며, 분석과정에서 고유값이 1이상인 경우를 기준으로 하여 요인분석을 수행하였다. 그 결과가 <표 3>에 나타나 있다. <표 3>에 보면 기대한 대로 일부 측정도구를 제외하고 대부분의 측정도구가 각 구성개념에 맞게 분류되어 묶인 것을 알 수 있다. 부정적 전환장벽에서 1개 요인(NSB5), 서비스 회복 평가에서 1개 요인(SR6)을 제거하고, 남은 요인들로 각 변수에 대한 신뢰성 분석을 실행하였다. <표 3>에서 알 수 있듯이 크론바흐 알파값이 모두 0.7이상인 것으로 드러나 신뢰성 면에 있어서 측정도구는 적정한 수준의 기준을 만족하고 있는 것을 확인하였다.

<표 3> 타당성 및 신뢰성 분석결과

변수	설문항목	요인점수	Cronbach α
긍정적 전환장벽	PSB1	.714	0.718
	PSB2	.717	
	PSB3	.745	
부정적 전환장벽	NSB1	.701	0.825
	NSB2	.511	
	NSB3	.752	
	NSB4	.710	
서비스 회복 평가	SR1	.568	0.821
	SR2	.692	
	SR3	.706	
	SR4	.746	
	SR5	.691	

4.3 가설 검증 및 논의

전환장벽이 서비스 회복 평가에 미치는 영향을 알아보기 위해서 회귀분석을 실행하였고, 그 결과가 <표 4>에 나타나 있다. <표 4>에서 나타나듯이 긍정적 전환장벽과 부정적 전환장벽이 모두 서비스 회복 평가에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 또한 모형은 유의적으로 판단되었으며, 결정계수를 통해 전체 변동의 34.5%가 설명되고 있음을 확인할 수 있다. 또한 표준화 계수로 살펴 보면 긍정적 전환장벽이 부정적 전환장벽보다 상대적으로 높은 중요도를 나타내고 있음이 드러나고 있다. 이를 통해 결과적으로 가설 1과 2는 지지되었다.

<표 4> 전환장벽이 서비스 회복 평가에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 (Beta)	t	유의확률
		B	표준편차			
서비스 회복 평가	상수	1.359	.356		3.821	.000
	긍정적 전환장벽	.361	.108	.367	3.357	.001
	부정적 전환장벽	.299	.111	.294	2.690	.009
R^2 = 0.345, 수정된 R^2 = 0.329, F = 21.321, p-value=0.000						

V. 결론 및 시사점

현재의 경제상황을 보면 공급자 사이의 경쟁이 점점 치열해 지고 있으며, 사용자의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있는 제품과 서비스를 개발할 필요가 있다. 그러나 이러한 과정에서 고객의 기대를 충족시키지 못하게 되면 서비스 실패가 발생하고, 이러한 서비스 실패로 인해 고객은 불평 및 불만사항을 가지게 되어 기업입장에서는 유무형의 손실을 입게 된다. 따라서 전환장벽 구축 등 서비스 실패에 효과적으로 대응하는 서비스 회복을 통해 이전보다도 더욱 공고한 고객과의 관계구축을 기대할 수 있으며, 이는 더 높은 성과향상과도 직결된다. 기존 연구에서는 현장에서 고객이 인지하는 서비스 실패 및 회복과의 관계에 대해서는 비교적 관심이 적었다. 이에 본 연구는 전환장벽과 서비스 회복 평가 사이의 관계를 살펴보도록 하였다. 연구결과 긍정적 및 부정적 전환장벽은 서비스 회복 평가에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 따라서 기업 입장에서는 먼저 전환장벽을 높게 구축하고 이를 통해 서비스 실패시 즉각적이고 적절한 서비스 회복을 통해 바람직한 관계를 구축해야 한다. 본 연구를 통해 전환장벽과 현장에서 고객을 응대하는 서비스 회복에 대한 중요성을 환기할 수 있었다.

향후 연구에서 보강할 부분으로는 다음과 같은 것들을 들 수 있다. 먼저 본 연구에서는 전환장벽을 긍정적 및 부정적으로 분류하였으나 최근 전환장벽을 여러 가지의 유형으로 나누어 보는 움직임이 있으니 각각의 경우에 적용해 보는 것도 좋을 것이다. 또한 본 연구에서 설정한 설문대상이 아닌 순수 서비스 위주의 업종이나 인터넷 서비스 전용 업종 등에 적용해 볼 수도 있을 것이다.

References

Andreassen, T. W. (2001), From disgust to delight: Do customers hold a grudge?, *Journal of Service Research*, 4(1), 39-49.

Azar, Ofer H. (2011), Relative thinking in consumer choice between differentiated goods and services and its implications for business strategy, *Judgment and Decision Making*, 6(2), 176-185.

Baksi, A. K. and Parida, B. B. (2013), Measuring moderating effects of service recovery and CRM on consumer trust, repatronization and advocacy with distributive variation of the same across recovery zone-of-tolerance (RZOT), *NMIMS Management Review*, 23, 9-32.

Bendapudi, N. and Berry, L. L. (1997), Customers' motivations for maintaining relationship with service providers, *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.

Blodgett, J. G., Hill, D. J. and Tax, S. S. (1997), The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post-complaint behavior, *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.

Boshoff, C. and Allen, J. (2000), The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance, *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.

Burnham, T., Frels, J. and Mahajan, V. (2003), Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.

Chang, H. S., Lee, J. C. and Tseng, C. M. (2008), The influence of service recovery on perceived justice under different involvement level—an evidence of retail industry, *Contemporary Management Research*, 4(1), 57-82.

Colgate, M. and Hedge, R. (2001), An investigation into the switching process in retail banking services, *International Journal of Bank Marketing*, 19(5), 201-212.

Colgate, M. R. and Danaher, P. J. (2000), Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 375-387.

DeWitt, T. and Brady, M. (2003), Rethinking service recovery strategies: The effect of rapport on consumer responses to service failure, *Journal of Service Research*, 6(2), 193-207.

Fornell, C. (1992), A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience, *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.

Gautam, V. (2013), An empirical study to investigate the relationship between switching barriers and service recovery evaluation of consumers, *Asian Journal of Management Research*, 3(2), 336-344.

Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L. and Beatty, S. E. (2000), Switching barriers and repurchase

intentions in services, *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.

Julander, C. and Söderberg, R. (2003), Effects of switching barriers on satisfaction, repurchase intentions and attitudinal loyalty, Working Paper Series in Business Administration, 1-22.

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.

Klemperer, P. D. (1987), Markets with consumer switching costs, *Quarterly Journal of Economics*, 102(2), 375-394.

Lovelock, C, Patterson, P. and Walker, R. (2004), *Services Marketing*, Prentice Hall Australia Pty Ltd., Riverwood, NSW.

McCollough, M. and Bharadwaj, S. (1992), *The recovery paradox: An examination of customer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories*, in Allen, C. (Ed.), Marketing Theory and Applications, American Marketing Association, Chicago, IL.

Miller, J. L., Craighead, C. W. and Karwan, K. R. (2000), Service recovery: A framework and empirical investigation, *Journal of Operation Management*, 18(4), 387-400.

Reichheld, F. F., Markey, R. G. and Hopton, C. H. (2000), The loyalty effect - the relationship between loyalty and profits, *European Business Journal*, 12(3), 314-319.

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.

Stanley, S. M. and Markman, H. J. (1992), Assessing commitment in personal relationship, *Journal of Marriage and the Family*, 54(3), 595-608.

Stauss, B. and Schoeler, A. (2004), Complaint management profitability: What do complaint managers know?, *Managing Service Quality*, 2(3), 147-156.

Valenzuela, F. R. (2012), The effect of switching barriers types on customer loyalty, *International Review of Business Research Papers*, 8(1), 1-19.

Valenzuela, F. R. (2014), Switching barriers' influences on service recovery evaluation in the retail banking industry: Construct development and testing, *Australasian Marketing Journal*, 22(4), 296 - 306.

Yanamandram, V. and White, L. (2004), Why customers stay? Reasons and consequences of inertia in financial services, *Managing Service Quality*, 14(2/3), 183-194.

Weun, S., Beatty, S. E. and Jones, M. A. (2004), The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships, *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.

Zairi, M. (2000), Managing customer satisfaction: A best practice perspective, *The TQM*

Magazine, 12(6), 389-494.

Zhang, Y., Chen, X., Zhao, Y. and Yao, Q. (2014), Exploring the impact of switching costs on customer retention in the technology, *Journal of Service Science and Management*, 7, 267-276.

Zemke, R. E. and Bell, C. R. (2000), Service recovery: Doing right in second time, *Training*, 27(6), 42-48.