

유통환경에서의 고객 부정행동 고찰: 유통업체 종업원 관점

박 경 애[†]

영남대학교 섬유패션학부

Customer Misbehavior in Retail Settings: The Retail Employee Perspective

Kyungae Park[†]

School of Textiles, Yeungnam University

접수일(2010년 5월 31일), 수정일(2010년 6월 17일), 게재확정일(2010년 7월 4일)

Abstract

This study examined customer misbehaviors in retail settings by identifying behavioral patterns and exploring behavioral backgrounds and consequences from the employee's perspectives. Qualitative data were collected from an individual interview method, and 222 interviews were analyzed. Customer misbehavior was categorized into unethical returns, problem behaviors in service encounters, unreasonable demands, shoplifting/fraud, ill-mannered behaviors, and selfish behaviors. Behavioral backgrounds included dissatisfaction, unreasonable expectations, actively benefiting of service failures, taking advantage of service standards, illegitimate complaints, monetary gains, transferring responsibility, and demanding special treatment. Employees experienced stress facing misbehaving customers with no other choice except to accept misbehaviors and learned misbehaviors as customers themselves. The study further discusses the implications.

Keywords: Customer misbehavior, Wrong customers; 고객 부정행동, 불량고객

I. 서 론

교환상황에서 기업의 고객만족을 위한 서비스는 보편적으로 실행되어 온 마케팅의 기본 개념이다. 고객은 왕이라는 슬로건 하에 기업은 고객지향적 시스템을 통해 서비스품질을 향상시키고 서비스실패를 복구하는데 노력해왔다. 이러한 기업정책에 대한 지식을 갖추게 된 소비자는 기업의 고객서비스정책에 대해 비합리적으로 높은 기대를 가지는 경우가 많다(Reynolds & Harris, 2005). 즉 서비스실패에 대한 고객의 불만

과 불평은 서비스접점에서의 기능적 실패일 수도 있지만 서비스품질에 대한 지나친 기대에 기인할 수도 있으며, 때로는 고객이 잘못하여 발생하는 고객실패일 수도 있는 것이다(Berry & Seiders, 2008; Huang, et al., 2010). 나아가 기업의 향상된 고객지향성은 부도덕한 소비자들이 악용할 기회 또한 증가시켰다.

기본적으로 교환상황이란 서비스를 제공하는 기업과 이를 수용하는 고객을 포함하며, 기업 뿐 아니라 고객이 공정한 것은 매우 중요하다. 그러나 고객이 항상 옳다는 것을 전제로 하는 서비스기업에서 기업차원의 공정성에만 관심을 둔 것도 사실이다(Berry & Seiders, 2008; Yagil, 2008). 고객은 항상 옳은 것은 아니며, 때로 의도적, 악의적, 상습적으로 옳지 않을 수도 있다. 최근 부당한 고객행동은 자주 기사화되며(예를 들어, “구입하고”, 2009; “무개념에서”, 2010),

[†]Corresponding author

E-mail: kpark@ynu.ac.kr

본 논문은 2007년 정부(교육인적자원부)의 재원으로 한국 학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2007-313-C00832).

이들이 다른 고객, 종업원, 기업 등에 미칠 수 있는 피해 뿐 아니라 이러한 행동이 소비자들 간에 확산될 수 있어 학술적으로도 관심을 받고 있다. 고객절도나 사기 등 불법행동부터 의식적, 무의식적으로 종업원을 무시하고 폭력, 욕설 등으로 교환상황을 비정상적으로 교란하는 행동, 비상식적으로 제품교환을 반복하면서 지불하지 않고 제품을 이용하는 행동 등 부정행동은 다양할 수 있다. 향상된 서비스시스템과 고객은 왕이라는 유통업체의 슬로건은 이러한 부정행동에 대해 단호하게 대처하기 어렵게 만들어 행동은 쉽게 확산되며, 나아가 보편화된다.

이처럼 증가하는 고객 부정행동과 그 중요성에 비해 학술적 연구의 진전은 느리다(Harris & Reynolds, 2004). 이는 부정행동의 범위와 한계가 명확하지 않고 그 유형 또한 매우 다양하기 때문일 것이다. 즉 절도 등 특정한 부정행동의 경우 행동의 동기나 원인, 결과 등에서 보다 구체적인 접근이 가능할 수 있으나, 일반적으로 부정행동은 그 정도와 성격에서 다양하며, 동일한 행동에 대해서도 문화, 당사자인 고객, 관찰자인 다른 고객, 기업, 종업원 등의 위치에 따라 '부정'의 개념이 다르게 인식될 수 있다. 예를 들어, 정상적인 소비자의 정당한 불만과 불평이 기업차원에서 잘 처리되지 않았을 때 화가 난 고객의 소란, 나아가 보복차원의 부당행동은 고객관점에서는 정당하다고 인식할 수 있다. 그러나 종업원에게는 부정행동으로 인식될 것이다. 어떤 행동들이 고객의 부정행동으로 표현되는가? 그 행동의 배경은 무엇인가? 각 행동에 대해 기업, 종업원의 관점과 고객의 관점은 어떻게 다를 수 있는가?

본 연구는 국내 유통환경에서의 고객 부정행동을 종업원의 관점에서 고찰한다. 국내 유통시장은 특히 90년대 후반 유통시장 개방, 신업체 출현 등 다양한 변화를 거치면서 경쟁 또한 매우 치열해져 대형유통점포를 중심으로 매우 향상된 서비스정책을 실행하고 있다. 즉 너그러운 반품정책, 보상제, 고객상담 등 고객지향적인 서비스가 보편화되고 있다. 그러나 소규모 독립점포의 경우 여전히 서비스가 제한되어 서비스정책에 차이가 있다. 한편 소비자권리에 대한 지식과 함께 이를 악용하는 소비자의 부정적 이익추구 사례는 증가하고 있으며, 동시에 소비윤리의식은 확대되고 있어 부정행동 또한 다양할 것으로 기대된다. 본 연구의 목적은 이러한 국내 유통환경에서 다양한 업체에 종사하는 종업원의 관점으로 실제 고객 부정행동이 어

떻게 나타나는지 조사하여 그 표면화된 행동유형을 분류하고, 부정행동의 배경을 고찰하며, 부정행동을 경험하는 판매원에 대한 영향을 고찰한다. 본 연구는 고객 부정행동을 종업원 관점에서 조사함으로써 그 현황을 고찰함과 동시에 부정고객을 대응하는 종업원의 상황을 진단하고, 나아가 부정행동의 배경과 유형을 파악함으로써 기업의 현 서비스정책을 진단하여 부정행동을 억제하는 동시에 바른 소비자를 보호하는 서비스정책을 개발하는데 도움이 될 수 있다.

II. 이론적 고찰

1. 우량고객 대 불량고객

Reichheld(1996)는, 투자대비 이윤을 안정적이고 지속적으로 제공하는 고객, 지속적으로 충성도를 보이는 고객을 우량고객으로 정의한다. 우량고객은 예측가능하고 충성적이며, 안정적이고 장기적인 관계를 선호한다. 소비가 많고 즉시 결재하며 서비스요구수준이 낮기 때문에 이윤실현성이 높다. 이에 반해 불량고객은 제품을 구매하는 것처럼 보이지만 리베이트를 신청하고 제품을 반품하고 이를 할인가에 다시 구매함으로써 기업의 비용구조만 높일 뿐 매출이나 이윤에 기여하는 바가 거의 없다(Gordon, 2006). Woo and Fock(2004)은 우량 및 불량 고객 유형 간 만족수준과 이익실현가능성이 다르다고 주장한다. 고객만족은 정상적인 혹은 뛰어난 서비스품질을 의미하며, 고객충성도, 나아가 이익실현으로 이끌기 때문에 우량고객의 만족수준이 높고 다른 기업으로 전환할 가능성이 불량고객보다 낮다는 것이다.

Jones and Sasser(1995)에 의하면, 기업을 떠나지 않고 남아 있으면서도 모든 경우에 불평하고 특별한 서비스를 요구하는 고객이 있다. 만성적으로 불만인 불량고객은 욕구를 충족시키기가 어렵고 비용도 많이 들며 일선 종업원의 도덕성에 피해를 주고 다른 잠재고객에게 나쁜 영향을 주고 엄청난 비용을 부담시킬 수 있다. 이들을 계속 유지하는 것은 장기적으로 손해이므로 디마케팅하는 것이 필요하다고 주장한다. 그러나 우량과 불량 고객 명확한 경계는 없으며 유동적이다. 즉 우량고객이 항상 옳고 만족하는 것은 아니다. 우량고객도 불만을 가질 수 있는데, 이는 문제가 해결되지 않았음을 의미하는 것으로서 기업이 이들의 부정적 경험에 적절히 대응하여 만족으로 전환하지 않

을 경우 불만은 고조되어 부정행동으로 표현되며, 우량고객은 최악의 적이 될 수도 있다.

2. 고객 부정행동

고객 부정행동은 소비상황에서 일반적으로 허용되는 행동규범을 위반하고 소비질서를 교란하는 행동으로서 이는 소비자의 부정적 측면을 나타낸다(Fullerton & Punj, 1997, 2004). 이러한 비정상적, 역기능적, 일탈적, 때로는 악의적 고객행동의 형태는 다양하다. 예를 들어, 절도, 기물파손, 보복, 폭력, 부당한 불평, 중독소비, 신용카드 남용과 오용, 사기, 불법제품구매, 불법거래, 제품오용, 사기성 제품반품, 사기성 보증서 서비스요청, 모조품 구매, 면허계약위배, 도박, 기타 중독행동 등이 이에 포함될 수 있다(Budden & Griffin III, 1996; Fullerton & Punj, 1997; Harris & Reynolds, 2004). 그러나 많은 소비자는 어느 정도는 부정행동을 하여 대부분의 소비자는 스스로 부정행동을 하거나 혹은 다른 소비자의 부정행동에 대한 피해를 입고 있다(Fullerton & Punj, 1993, 2004). 이렇게 부정행동이 보편화되고 수용되는 것은 이미 소비경험의 일부가 되었음을 시사한다.

고객 부정행동은 일반적으로 옳지 않은, 나쁜, 비정상적인, 비정상적인, 이상한 의미를 모두 포괄한다. 비윤리적 행동과 불법행동도 포함될 것이나 반드시 비윤리적이거나 불법행동을 의미하지는 않는다. 이러한 구분은 각 행동의 의도와 결과에 따라 다를 것이며, 각 행동에 대한 역할자(서비스접점에서 고객 및 종업원)의 인식에 따라 다를 것이다. 라벨링이론에 의하면 다른 사람의 행동을 해석하고 정의하는 것은 상호작용과정을 거치는데, 상대방이 그 행동과 그 행동하는 사람에게 부여하는 의미에 크게 좌우되며, 이러한 의미는 동일하지 않다는 것이다. 즉 인식의 차이에 의해 다르게 형성되는데, 따라서 교환상황에서 기대와 규범이 역할자에 따라 다를 수 있다(Fullerton & Punj, 1997, 2004).

Fullerton and Punj(2004)는 고객 부정행동에 관한 이론적 고찰, 탐색적 연구 등 가장 활발한 연구성과를 보였는데, 이들은 최근 고객 부정행동의 유형화를 시도하였다. 즉, 먼저 무엇에 대한 부정행동이나에 따라 구분하는데, 기업의 종업원에 대한, 다른 소비자들에 대한, 제품과 서비스에 대한, 기업재정자산에 대한, 기업의 물리적 자산에 대한 부정행동 등이 그것이다.

또한 행동 특성, 교란의 형태와 정도, 기업과 다른 소비자의 반응 등에 따라 구분할 수 있다는 것이다.

Berry and Seiders(2008)는 기업과 고객의 양측이 공정해야 할 교환상황에서 언어폭력자, 남 탓만 하는 자, 규정위반자, 기회주의자, 반쯤중독자 등의 불공정한 고객을 묘사한다. 고객은 항상 옳다는 것을 이용하여 보증되지 않는 특권과 보상을 요구하고 다른 사람에 대해 상식성, 합리성, 존중이 결여된 행동을 함으로써 기업, 종업원, 다른 고객에 부정적 영향을 미친다는 것이다. 이는 불법과는 다른 차원으로서, 적법하지만 공정하지 않은, 옳지 않은 행동을 포함한다.

한편 부정행동은 순전히 개인의 도덕적 발달보다는 성격과 상황요인, 그리고 이 상호작용에 의해 영향을 받는다(Wirtz & Kum, 2004). 비윤리적/범죄행동은 인지된 보상과 비용의 기능으로서, 즉 부정행동의 동기는 그 결과의 보상에 의해 끌리며 행동의 비용에 의해 억제된다. 발각될 위험이 낮을 때 불쾌한 결과가 발생할 가능성이 낮아 부정은 높아지고, 발각될 위험이 높으면 감소하는 것이다. 발각될 위험이 낮을 경우 도덕성이 높은 사람들의 부정행동이 도덕성이 낮은 사람들보다 더 증가하는데, 도덕성이 낮은 사람들의 경우 부정수준이 이미 높아서 발각 위험에 영향을 덜 받기 때문이다. 개인의 도덕성은 다른 사람들이 인지할 경우 강화되므로 보는 사람이 없을 때는 도덕적 행동의 동기가 낮아지는 경향이 있다. Wirtz and Kum(2004)는 물질적 이득의 가능성은 소비자 부정행동에 영향을 미치지 않는 반면 반복구매의향, 만족, 도덕성, 자기감시 성향이 높으면 부정행동은 감소한다고 하였다.

불공정 고객행동은 종업원의 감정관리 노력을 배가시키며, 다른 고객에 대한 종업원 행동에 부정적 영향을 미친다. 종업원은 방어적이 되고 고객대응에 예민해지며, 고객커뮤니케이션의 진정성에 의문을 가지게 되고 행동 이면의 의도를 의심하게 된다는 것이다(Rupp & Spencer, 2006). 이는 직무만족에 심각한 영향을 미치고 기업의 전반적인 서비스품질을 약화시킬 수 있다. 또한 고객이 기업정책을 악용할 때 기업은 규정을 엄격화하여 단속하거나 로스를 만회하기 위해 가격을 높임으로써 결국 공정한 고객이 피해를 입는 것이다(Berry & Seiders, 2008).

절도, 사기, 신체적 및 언어적 폭력, 기물파손, 규정 위반 등 다양한 부정행동이 표현되고 있지만 최근 소비상황에서 표현되는 소비자의 화, 공격적 행동 등이 주목받고 있다. 화와 공격적 행동은 서비스실패에 대

한 불만과 불평의 표현부터 이러한 불평을 의도적으로 조작하려는 부정한 동기로부터 표면화될 수 있다. 이러한 행동은 구매와 소비를 촉진시키려는 기업마케팅활동의 의도하지 않은 부정적 결과일 수 있는 것이다(Fullerton & Punj, 2004; Kalamas et al., 2008).

3. 고객 부정행동의 확산과 기업의 영향

제품이나 서비스실패의 원인이 기업에 귀인되며 그 원인이 사전에 통제될 수 있었다고 판단될 때(Gonzalez et al., 2005; Huang et al., 2010; Weiner, 2000) 이에 대한 감정적 반응으로 고객이 화를 내는 것이 지배적이다(Kalamas et al., 2008). 고객의 화는 제품사용이나 소비경험동안 발생하는 감정적 반응의 종합인 것이다. 최근 고객의 불만, 불평은 자주 공격적으로 표현된다. 가장 자주 경험되는 고객공격성은 언어폭력(Yagil, 2008)으로서 고함, 헐박, 냉소, 욕설 등 화의 구두커뮤니케이션(Grandey et al., 2004)이다. 개인은 성격에 따라 불만경험에 대한 불평을 표현하거나 억제하는 경향이 있다. 그러나 불평과정을 통해 획득하는 심리적 보상은 긍정적으로 강화되어 소비자들은 감정적으로 불평을 학습하게 된다(Reynolds & Harris, 2005).

고객의 부정행동은 고객은 항상 옳다는 슬로건에서 반영되는 것처럼 고객을 기쁘게 하고, 고객이 원하는 것을 제공하고, 고객의 뜻을 수용하는 것이 기본적이라는 서비스철학 때문에 오히려 증가한다. 고객이 우월하다는 것을 수용하는 것은 서비스제공자뿐 아니라 고객으로 하여금 고객은 부정행동을 할 자격이 있고 서비스제공자는 그런 부정행동을 참아야 한다는 것을 시사한다(Grandey et al., 2004). 이러한 관점은 서비스업무의 고유한, 정상적인 부분으로 인식된다. 이는 고객과 종업원 간 거래에서 힘의 불균형을 의미하며, 종업원은 공격적 고객의 힘없는 표적이 될 수 밖에 없음을 시사한다. 즉 고객 부정행동은 그러한 행동을 권장하거나 최소한 억제하지 않는 기업 때문에 증가하며, 이는 고객 부정행동의 정당화로 악용된다. 특히 어떤 비용을 치르더라도 고객을 기쁘게 하는 것이 권장되는, 서비스압력이 높은 기업분위기에서 종업원은 고객의 부정행동을 참아야 한다(Yagil, 2008). 또한 기업은 고객 부정행동으로 주의를 끌고 싶지 않으며, 법적으로 해결하고 싶지도 않기 때문에 고객폭력은 서비스실패의 결과이며 따라서 고객의 공격성은 서비스제공자의 책임이라고 종업원을 교육시

킨다. 이러한 책임을 회피하기 위해 종업원은 폭력을 경험하고서도 이를 보고하지 않는 경향(Bishop et al., 2005)이 있는 것이다.

기업은 고객을 유인하기 위해 서비스이미지를 과장하여 촉진하는 경향이 있기 때문에 고객의 서비스 기대는 자주 비현실적이다. 그래서 고객실망이 초래되는 경우가 많은 것이다. 이러한 기대와 실제 서비스현실의 차이에서 경험되는 서비스불만이 고객공격성의 동기가 될 수 있다. 고객은 특히 존중되지 못한다고 느낄 때 자기정체성 침해로 생각하여 공격적으로 반응하는 경향이 있다. 또한 기업이 불평하는 고객에게 자주 보상을 제공하는데, 권리가 존중받지 못하는 것을 인식하는 고객은 위협 등의 행동으로 공격성을 표현한다. 또한 보복으로 공격성을 보이기도 하며 종업원을 비난함으로써 스스로 행동에 대한 책임을 피하려고 공격적이 될 때도 있다(Yagil, 2008). Huefner and Hunt(2000)는, 가장 자주 관찰되는 고객보복행동은 부정적 구전, 종업원에 대한 폭행, 기물파손 등으로서 이러한 행동들이 원인 및 결과행동으로 관계될 수 있음을 시사한다.

한편 서비스실패 연구의 대부분은 불만이 서비스실패의 가장 중요한 결과이며 따라서 후속적인 불평행동을 부르는 주요 동기라고 추정한다(Reynolds & Harris, 2005). 그러나 서비스실패나 불만을 경험하지 않고도 소비자는 불평할 수 있으며, 그러한 불평은 근본적으로 정당하지 않으며 가짜이다. 의도적으로 문제를 조작하고 가짜로 불평하는 것에 대해 Kowalski(1996)은, 반기업 정서, 부당한 불평을 통한 이득, 특히 금전적 이득획득, 동정심 자극, 또한 관찰하는 다른 고객들에게 인상을 남겨서 인정받으려는 동기 등을 설명한다. 소비자들은 경쟁적으로 허위 불평을 지어내기도 하며, 부당한 불평에 의한 부정행동은 도미노효과로 확산된다. 그러한 비정상적 행동은 기회주의적으로 발생할 뿐 아니라 전문적, 만성적 불평집단도 존재한다(Kowalski, 1996).

III. 연구방법

1. 개별면접조사

본 연구는 다양한 업태의 유통환경에서 발생하는 고객 부정행동을 종업원 관점에서 고찰한다. 즉 종업원 관점에서 1) 고객 부정행동 유형을 구분하고, 2) 부정

행동의 배경과 의도를 고찰하며, 3) 종업원에 대한 이러한 행동의 영향을 고찰하는 것이다. 국내 유통업체의 서비스정책이 향상되고 있으나 업체별로 차이가 있고, 또한 소비자권리에 대한 인식이 보편화되는 동시에 착한 소비 등 소비자의무에 대한 인식도 확산되고 있는 시점에서 고객 부정행동과 그 배경은 다양할 수 있다. 그러나 특히 국내 유통환경에서 부정행동에 대한 연구는 매우 미흡하여 이러한 현상을 이해하기 위해서는 개별면접이 가장 적합하다고 판단한다. 따라서 본 연구는 다양한 유통업체의 종업원을 대상으로 개별면접을 실시함으로써 자료를 수집하였다.

본 연구에서 고객 부정행동은, '매장에서 일반적인 관습, 법, 규칙, 매너 등을 위반하고 질서를 어지럽히는 고객행동, 그래서 다른 고객이나 종업원, 매장, 사회 등에 피해를 입히는 고객의 행동으로서, 나쁜, 비정상적인, 비상식적인 행동 일체를 포함하여 고객이 행하는 불법, 사기, 악덕, 암체, 불량, 부도덕한 행동 등을 포괄'하는 것으로 정의되었다. 개별면접은 이러한 정의와 함께 고객 부정행동을 경험/관찰한 적이 있는 종업원을 대상으로, 경험한 고객 부정행동 중 가장 기억나는 경험을 떠올릴 것을 요청한 후 일련의 비구조적 질문으로 면접을 진행하였다. 즉 당시 상황에 대한 자세한 묘사를 요청하여 상황이 구체적으로 묘사될 때까지 세부질문을 하였으며, 이어 고객의 행동이 부정하다고 생각한 이유, 문제가 어떻게 해결되었는지, 당시의 심정 및 업무적으로 미친 영향 등의 후속 질문으로 진행하였다.

2. 자료수집 및 표본특성

자료수집을 위해 먼저 유통업체를 분류하고 상품군을 고려한 할당표본을 이용하였다. 유통업체는 백화점, 할인점, 브랜드대리점/아울렛/상설할인매장(브랜드매장), 패션쇼핑몰/상가/보세점(비브랜드매장), 전자전문점/휴대폰대리점, 편의점/수퍼/마트 등 6업체로 먼저 구분하였고, 백화점의 경우 수입명품, 의류, 패션잡화, 식품/생필품, 가전/전자/리빙 등의 5개 상품군으로 세분하여 피면접인원을 배정하였다. 백화점과 할인점은 유통업체의 담당자들과 접촉하여 협조를 요청하고 면접일시, 방문매장 등을 협의하였다. 8명의 면접조사원이 사전에 면접요령과 질문, 방법 등에 관한 교육을 받았으며, 각 지정된 일시에 지정된 매장을 방문하여 면접을 실시하였다. 모든 면접내용은 피면접자의 사전허

가를 얻어 녹음되었으며, 면접조사원은 녹음내용 파일과 함께 녹음내용의 스크립트를 작성하여 제출하였다.

총 262부의 면접이 완료되었다. 이중 상황묘사가 충분히 구체적이지 않은 면접기록은 제외되어 총 222부가 분석되었다. 종업원 표본의 특성에서, 관련 유통업체는 백화점 48.2%, 할인점 16.7%, 쇼핑몰/상가/보세점(비브랜드점) 10.4%, 브랜드대리점/아울렛/상설할인매장(브랜드점) 8.6%, 편의점/수퍼/마트 8.6%, 전자전문점/전자대리점 6.8%로 구성되었다. 백화점의 비중이 높은 것은 하나의 업체에서 다양한 상품군을 비교할 수 있어 의도적으로 비중을 높게 하였기 때문이다. 관련 상품군의 분포를 보면, 의류 33.3%, 생필품/식품 20.3%, 전자/가전/리빙 18.5%, 패션잡화 16.2%, 패션명품 9% 등으로 구성되었다. 종업원의 성별은 여성이 76.1%로 많았으며, 연령은 20대가 44.1%, 30대 37.0%, 40대 18.9%로 분포되었다. 직책으로는 판매원이 58.6%이며, 매니저 32.9%, 사장/주인 5.9%, 고객서비스직원 2.7%로 구성되었다. 근무년수는 1~3년이 29.4%였으며, 4~6년 19.9%, 7~9년 17.3%, 1년 미만 13.1%, 10~12년 10.5%, 13년 이상 10.4%를 차지하였다. 87.8%가 풀타임근무직원이었다.

수집된 면접자료는 Bitner et al.(1994)의 critical incident technique을 이용하여 분석되었다. 즉 전형적인 질적 분석의 단계별 코딩과정으로서, 유사한 사건이 명확하게 구별되면서 의미있는 범주로 분류될 정도로 일관될 때까지 반복해서 읽고, 분류하고, 조합하고, 다시 분류하는 과정으로 진행되었다. 이 과정에서 가능한 부분에서는 사례의 발생패턴을 빈도로 표기하였다.

IV. 결 과

1. 고객 부정행동의 표현유형

유통업체 종업원이 묘사하는 부정행동은 표면적으로 표현되는 형태에 따라 6가지 유형으로 구분할 수 있었다. 이는 비윤리반품(71사례, 32%), 서비스접점에서의 소란(45사례, 20.3%), 막무가내, 억지(45사례, 20.3%), 절도, 사기(27사례, 12.2%), 무배려, 무례(18사례, 8.2%), 비양심적 암체행동(8사례, 3.6%), 기타(7사례, 3.2%) 등이다.

1) 비윤리반품

종업원 관점에서 가장 많이 묘사된 부정행동은 비윤

리적 반품행동이었다. 특히 백화점업체에서 자주 묘사되며(43.9%), 할인점(29.7%)과 브랜드대리점(26.3%)에서도 가장 자주 묘사된 부정행동 유형이다. 비윤리반품은 다시 구분할 수 있었는데, 첫째 무료대여형(42사례)은 사용 후 당당하게 혹은 사용하지 않은 것처럼 반품하는 무책임한 변심형, 실컷 사용 후 낡았거나 싫증난 경우 핑계를 대면서 반품하는 처분형, 습관적으로 반품하는 상습형 등을 포함한다. 둘째, 제품하자 관련 부당반품(22사례)은 명백한 제품하자를 포함하지만 고객부주의이거나 고객의 의도적 훼손에 의한 것이므로 부당하다. 기타 비양심적, 암체형 반품(7사례)은 예를 들어, 다른 곳에서 구입 후 이곳에서 구입했다고 우기는 행위 등이 포함된다. 비윤리반품의 사례는 기존 연구(박경애, 2008)의 그것과 다르지 않아 대표적으로 만연하는 행동임을 시사한다.

2) 서비스접점에서의 소란행동

서비스접점에서 화, 고함, 욕설, 폭력 등 소란을 조성하는 행위가 다음으로 자주 묘사되었다. 이 또한 하위범주로 구분할 수 있었다. 첫째, 고객이 화를 내는 정당한 사유가 있는 경우(10사례)로서, 종업원이나 매장의 실수, 제품문제 등 사유는 정당하나 지나친 소란행위가 부정하다는 것이다. 판매원이 사과하고 설명하려고 해도 고객은 다짜고짜 화를 내거나 고객주장만 하면서 소란을 피우며, 또한 뭔가 보상을 바라고 지나치게 화를 내므로 부당하다는 것이다. 둘째, 사용방법을 잘 모르거나 상품에 대한 이해부족, 심의결과의 불인정, 고객잘못에 대한 지적 등 원인이 고객에 기인하거나 누구의 잘못도 아닌 상황(백화점이라서 가격이 비싸다)에 대해 공격적인 행동과 소란을 야기하는 행동이다(16사례). 셋째, 환불, 수선, 서비스요금 관련해서 원하는 것을 얻기 위한 수단이나 원하는 대로 되지 않을 때의 소란행동이다(12사례). 마지막으로, 특히 편의점 등에서 술 취한 고객의 소란행위(7사례)가 포함된다.

3) 막무가내, 억지

이와 유사하지만 고객이 막무가내로 지나친 요구를 한다는 점에서 막무가내, 억지형 부정행동은 별도로 분류할 수 있었다. 대부분의 점포유형에서 비슷한 비중으로 다양한 억지행동이 묘사되는데, 전반적으로 종업원의 얘기를 전혀 듣지 않고 고객본인의 주장만 하는 경우가 일반적이다. 불가능한 것을 요구(예를 들어, 수선 불가능한 제품의 수선, 품질상품 구비, 완

벽하게 새 제품으로 수선 등, 9사례)하거나, 무료수선, 수선제품이 마음에 안 든다고 계속 무한정 수선, 정신적 피해보상, 무조건 가격할인 등 지나친 요구(20사례), 또한 제품과 서비스 관련한 막무가내 주장과 비상식적 클레임(예를 들어, 비싼 옷이나 신발이 왜 닳느냐) 등(16사례)이 포함되는데, 이는 이기심에서 고객편리와 이익만 내세워 비상식적, 비정상적, 불가능한 주장과 요구를 하는 경우이다.

4) 절도 및 사기

절도와 사기의 불법행동은 대부분 절도(24사례)에 관한 묘사이었다. 할인점(32.4%)과 쇼핑몰/보세점(26%)에서 상대적으로 자주 묘사되는데, 특히 할인점은 셀프서비스와 다양한 상품구색으로 상대적으로 절도가 쉽고 특히 식품은 쇼핑도중 먹어버릴 수 있기 때문이다. 절도는 사후에 빈 케이스나 도난방지 태크를 발견함으로써 인지되는 경우가 많으며, 고객의 의심스러운 행동을 감지한다고 하더라도 물증이 없는 경우가 많고, 고객을 추궁시 대개는 ‘돈을 지불하려고 했다’, ‘현금을 찾으러 가고 있었다’는 등 부인하는 것이 일반적이다.

5) 무배려, 무례

이는 특히 쇼핑몰/보세점(30.4%) 및 브랜드대리점(31.6%)에서 다른 업체에 비해 비교적 자주 언급되는데, 특별히 의도적이지는 않지만 평소 고객의 태도와 성향 때문에 무례하거나 배려가 부족한 행동으로 표현되는 것이다. 따라서 고객으로서는 부정함을 인식조차 못할 수 있다. 예를 들어, 쇼핑몰/보세점과 대리점에서 구매로 이어지지 않을 때 종업원은 불만을 자주 묘사한다. 즉 실컷 입어보게 하고 시중들었는데 구매하지 않고 갈 때, 가격홍정했는데 결국 비싸다고 그냥 갈 때, 사지도 않으면서 제품을 홀트릴 때 등 고객차원에서는 부정행의도가 없으나 배려없는 행동이 부정행의 것으로 인식되는 것이다. 이는 서비스교육을 받는 백화점 등에서는 묘사되지 않아 고객과 판매원 간 관점차이 뿐 아니라 유통업체별로도 부정행에 대한 인식에 차이가 있을 수 있음을 시사한다. 또한 돈이나 물건을 던지거나 기분 나쁜 말투, 무시하는 말투 등의 무례행동도 묘사되었다.

6) 비양심, 암체행동

A/S비용이 많다고 근거를 요구하면서 지불거절, 사

은품 이증으로 챙기려고 거짓말, 제품이 마음에 안 든다고 보상으로 2개 취득, 카드결제 후 현금 환불 등 서비스를 악용한 암채행동이 포함된다.

2. 고객 부정행동의 배경

고객은 왜 절도와 사기, 비윤리적 반품, 서비스접점에서의 소란행위, 막무가내 억지 요구, 배려와 예의없는 행동, 비양심적인 암채행동 등을 하는가? 표면적으로 표현되는 부정행동은 그 행동배경에 따라 다음과 같이 분류하여 설명할 수 있었다. 이러한 행동배경은 상호 연관되어 부정행동으로 표면화되기도 한다.

1) 고객의 기대와 요구가 충족되지 못할 때의 불만

고객이 원하는 대로 안될 때, 고객의 뜻과 다를 때의 불만이 서비스접점에서 부정행동으로 표현된다. 즉 환불, 교환, 할인, 무료수선, 가격할인 등 다양한 고객 요구가 서비스접점에서 수용되지 않을 때, 그리고 가격, 제품의 성능, 수선비, 서비스수선결과, 고객 불평에 의한 심의결과 등 다양한 부분에 대해 고객의 기대에 미치지 못할 때, 또한 제품기능상 문제, 느리고 서툰 서비스, 제품품질 등 서비스실패의 경우 고객은 불만의 표현으로 화, 고함, 폭력 등 소란과 억지 요구의 부정행동을 하는 것이다. 이러한 불만이 제품과 서비스실패 때문이기도 하지만 더 많은 경우는 고객의 당초 요구자체가 지나치거나 부당하여 매장에서 수용되지 않는 것에 대한 불만을 표현하는 것이다. 다음은 고객요구가 수용되지 않은 불만으로 공격적인 부정행동을 보이는 사례이다.

“2년 전에 컨버스 쉐의 흰 운동화를 구매하셨는데, 교환을 요구하시는 거예요... 심의결과가 당연히 아니라고 났죠. 고객님의 이에 응하지 못하시고 한 번 더 했어요. 그 심의를 거기서도 아니라고 결과가 나왔어. 그날이 토요일이라 정말 불비는 시간이 없거든요. 제가 신발을 드렸어요. 죄송하다고, 저희가 뭐 어떻게 할 방법이 없다고 고객님의 “내가 운동화 하나도 못 빨겠냐”고 막 손님이 가위를 달라고 하더라고요. 그래서 신발을 딱 자리에 찢는 거예요. 그 손님을 많은데서, 한시간 반 정도 매장에 있으면서, 신발을 다 잘라가지고요, 던지고 가시더라고요.”

2) 제품, 서비스에 대한 비합리적으로 높은 기대

어떤 경우에도 제품은 완벽해야 한다고 고객이 기대하는 것이다. 즉 신발은 닳지 않아야 하고, 옷은 구김이 가서는 안되고, 울 니트는 보풀이 생겨서도 안되며, 시간이 지나고 오래 사용해도 제품은 낡아서는 안

된다는 비합리적인, 불가능한 기대이다. 특히 다음 사례처럼 고객입장에서 고가의 제품, 수입명품, 유명브랜드제품에 대해 이러한 불가능한 기대가 묘사된다. 또한 수선은 완벽하게 원래 상태를 복원해야 하고, 상품은 고객의 마음에 완벽하게 들어야 하며, 아닐 경우에 대한 실망 나아가 분노는 부정행동으로 표현된다. 제품 뿐 아니라 서비스에 대해서도 지나친 기대로 완벽을 요구한다. 즉 판매원은 언제나 무조건 복종하고 고객 뜻을 수용해야 한다. 이는 단순히 친절 한 판매원을 넘어 비합리적인 기대이다.

“사갔다가 한 일주일 뒤에 입고 왔어요. 커피자국도 있고 많이 입었던 거 같아요. 많이 피었다라고 근데 이 야줌마는 13, 14만원 주었으니깐 그 돈에 대한 가치가 이 니트에 편다는 자체를 이해를 못하는 거예요. 내가 이만큼 돈을 썼는데 시장에서 1~2만원도 아니고 이렇게 비싸게 썼는데 옷이 피냐, 이걸 싸구려다... 원래 싸냐 비싸냐 니트는 다 피거든요.”

3) 제품, 서비스실패를 적극적으로 이용하여 이익취득

제품이나 서비스실패는 기업의 잘못이다. 기업이 서비스실패에 대해 너그러운 보상을 제공함으로써 서비스지향적인 정책을 실행하는 것을 인식하는 부정고객은 이를 기회로 이용하여 그 보상으로 지나친 금전적, 물질적 보상을 요구함으로써 이익을 추구하고 있다. 이러한 고객에게는 다음 사례처럼 작은 제품문제를 서비스의 실수도 부정행동에 대한 정당성을 제공할 수 있다.

“제가 설명을 잘못했다는 거, 결국 제 실수가 맞아요. 맞는데, 제가 서비스하는 입장에서 억울한 것은 그런 설명한 부분, 그걸 빌미로 해서 무언가를 요구하려고 하시는 그런 의도가 많이 컸어요. 그러니까 돈 적으로 요구를 하신거죠.”

4) 점포 고객서비스기준의 악용

나아가 소비자는 제품이나 서비스실패 없이도 유통업체의 서비스시스템을 악용할 수 있는데, 판매원이 가장 자주 묘사한 부정행동은 ‘백화점이나 대형마트는 무조건 소리치르면 다 해준다’는 생각으로 억지를 주장하는 것이다. 심지어 ‘구매하지 않고서도 구매했다고 영수증없이 환불을 요구’하는 행동도 묘사된다. 서비스지향적인 기업의 높은 서비스기준이 습관적 혹은 의도적으로 부정행동을 일삼는 고객 혹은 기회주의적 고객에게 악용되는 것이다. 특히 너그러운 반품정책을 악용한 비윤리적 반품요구는 자주 발생한다. 다음 사례처럼 소란이나 억지를 쓰면 이런 행동이 수용될 수밖에 없다는 것을 인식하는 고객은

심지어 이런 행동을 습관적으로 함으로써 서비스를 악용하는 것이다.

“고객님들 물건을 고르시면서 하시는 말씀이 이웃 걸레같다. 뭘 한번 입고 환불해라 해준다. 그런데 가서는 조근조근 이야기 하지 마라 큰소리부터 쳐라. 그냥 좋게 얘기해서는 안 들어준다. 큰소리치면 열에 아홉은 해준다. 이러한 말씀을 하세요. 듣는데도 혼한 말로 점장 나와라. 그게 다반사예요. 고객님이 이기죠. 그러한 고객님은 작정을 하고 오셨기 때문에 자기목적을 달성하지 못하면 안가지시.”

5) 원하는 것을 성취하기 위해 계획된 불평

고객은 환불, 교환, 무료서비스, 보상, 가격인하 혜택 등 원하는 것을 얻기 위해 의도적으로 불평을 계획한다. 즉 명확한 제품하자가 없을 경우에도 의도적으로 제품에 문제가 있다고 트집을 잡고 고객에게 적합하지 않다는 핑계를 댈다. 오랜 기간 사용 후 혹은 제품이 낡을 대로 사용했음에도 발이 아프다, 구김이 가서 못 입겠다, 피부에 맞지 않다, 맛이 없다 등의 핑계인데, 이는 객관적인 증빙이 어려운 주관적인 것 혹은 제품의 고유한 특성이다. 정말 문제가 있다면 구매 후 단기간내 어필 할 것이나 1~2년 동안 실컷 사용 후 혹은 반쯤 사용 후 이제 와서 문제가 있다고 불평하기 때문에 고의의 가짜 불평이라고 총업원은 판단한다. 나아가 불평을 정당화하기 위해 제품을 훼손한 후 제품불량이라고 불평하는 경우도 있다. 이러한 의도된 불평은 대체로 화나 소란, 억지로 표현되는 경우가 많은데, 고객의 입장에서는 가짜 불평을 정당한 것처럼 보이게 만드는 수단이다.

또한 고객의 부정한 의도는 서비스접점에서 판매원 태도와 언행에 대한 과장 불평으로 자주 표현된다. 즉 의도적으로 판매원의 말꼬리를 잡거나 도발시킴으로써 판매원이 불친절하거나 서비스에 문제가 있다고 불평하는 것이다. 이러한 불평은 원하는 것을 쉽게 얻을 수 있다는 것을 인식하여 의도적으로 계획한 것으로서, 진정한 제품이나 서비스문제에 기인하지 않는 가짜이다.

“부츠를 구매해서서 2년 정도 신다가 딱 들고 오셔서 하시는 말이 제일 쉽게 발이 불편하다. 뭘 수선을 해줄 수 있는 방법이 아니고, 신발에 하자가 있는 것도 아니고, 저희가 불편한 부분을 최대한 만져드렸는데도 다시 오시면 할 수 없이 다시 반품을 해줄 수밖에 없죠. 고객님이 불편하셨다면 한 며칠 신어보고 오신다면 답이 나와요. 근데 고무가 다 닳을 정도로, 굽이 다 까질 정도로, 앞에 코가 다 까질 정도로 신다가 가져오시면 그런 거는 상식적으로 이해가 안되는 거잖아요. 그냥 말이 불편하다는 이유로 반품하시는 고객들 보면 그냥 뭐 방법이 없습니다.”

6) 적극적으로 금전적, 물질적 이익추구/획득

금전적 이익추구가 동기가 되는 불법행동 유형은 절도와 사기이다. 그러나 불법은 아니지만 다음 사례처럼 거짓말로 사은품을 이증으로 취득하는 것부터 사은품만 챙기고 환불하거나, 사은품을 취득하기 위해 무리한 행동을 하거나, 지나친 가격할인 요구 등도 이로서 발생한다.

“사은품을 이증으로 타가면 전산에 다 나오잖아요. 사은품 지급처에서는 고객이 받아갔다고 나왔기 때문에 지급이 안된다고 하잖아요. 그게 확인이 되는데도 나는 받아간 적이 없다. 판매했던 그 직원이 가져갔다 이렇게 된 거예요. 영수증이 있어야 사은품을 주잖아요. 영수증은 그 고객이 가지고 있던 말이에요. 우리가 영수증이 없는데 어떻게 사은품을 타겠어요. 그러니까 그게 다 거짓말이지. 지급처에서도 그게 거짓말인줄 알면서도 주는 거예요.”

7) 책임전가

고객부주이나 고객잘못으로 발생한 것에 대해 책임을 회피하거나 제품이나 매장에 책임을 전가하는 것이다. 즉 제품문제 등이 부주의로 인한 고객잘못인데도 당당하게 환불, 교환, 수선을 요구함으로써 책임을 면제받으려고 하거나 제품자체의 불량이라고 고객책임을 제품이나 기업에 전가하여 스스로의 잘못에 대한 보상을 얻으려고 한다. 한편 판매원이 사전에 제품취급에 대한 주의를 주거나 환불, 수선 등의 규정을 설명하거나 고객의 동의를 구했음에도 불구하고 문제가 생겼을 경우 혹은 예기치 않은 손해를 볼 가능성이 있을 경우 ‘그런 적 없다’, ‘내 잘못이 아니다’고 발뺌을 하는 것이다. 즉 고객 측에서 약속을 지키지 않는 것을 포함한다.

“옷을 입으시다가 락스풀이 튀면 색이 빠지잖아요. 옷의 문제가 아니고 고객님의 부주의에도 불구하고 근데 나는 한번밖에 안 입었고, 락스풀이 튀긴 했지만, 메이커 사는 자체가 그런 AIS가 다 되기 때문에 사는 것 아니냐. 그러면 바꿔줘야지라고 말씀하시는 거예요.”

8) 특별대우 요구 및 자기방어

다른 고객을 고려하지 않고 본인만 특별히 대접받으려는 동기, 또한 고객의 지나친 혹은 잘못된 행동을 지적받았을 때(예를 들어, 시식을 너무 많이 한다, 절도 의심) 자존심에 손상을 입게 되고 그 결과 화, 소란, 협박, 인터넷 기고 등 부정행동으로 표현하는 것이다.

“손님들이 마음이 좀 급하신 분들은 내거 먼저 해달라고 그

러시잖아요. 앞에 분 것 하고 있는데 내거 먼저 해달라 옆에서 그러셨는데, 앞에 분 있습니다. 그랬는데 그게 마음이 상하셨나 봐요. 고객님이 나를 매우 안해준다, 그래서 서서 기다리시고 자기 물건을 받자마자 진열대위에다가 영장을 만들어 놓고는 뭐라 한소리하시고 가셨어요. 그러곤 사무실에 가서 클레임을 하셨나 봐요. 여기 백화점 VIP고객님인데 내가 부탁을 했는데 안 들어줬다는거죠.”

3. 고객 부정행동의 결과: 종업원에 미치는 영향

1) 고객 부정행동의 어쩔 수 없는 수용

유통업체는 고객의 부정행동에 대해 대부분 고객이 원하는 대로 교환, 환불, 무료수선, 가격할인, 보상 등을 제공한다. 즉 대부분 고객요구는 수용되는 것으로 보인다. 특히 백화점, 할인점, 브랜드대리점 등에서 그러한 비중이 높으며, 보세점 등 소형독립점포도 고객이 우기면 어쩔 수 없는 경우가 자주 묘사된다. 서비스지향적인 매장의 정책에 따라 쉽게 처리되는 경우도 있으나 규정에 어긋나 안되지만 고객의 억지와 소란에 의해 어쩔 수 없이 굴복되어 처리되는 경우가 더 많다. 절도가 발각된다고 하더라도 점포유형에 상관없이 비교적 조용히, 즉 현금을 받거나 제품을 돌려받거나 고객에게 경고나 훈계하는 차원에서 처리하는 것이 일반적이다. 이는 결국 기업의 본사, 매장, 매니저나 판매원 등 고객을 상대하는 기업과 개인에 금전적 피해를 입히며, 또한 이 과정에서 다른 고객응대에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

“저희도 이제 피해자가 될 수밖에 없는거죠. 고객들이 이런 식으로 이용해 먹으니까 저희가 뒤처리를 해줄 수밖에 없는거죠. 그 부분 로스를 저희가 매꿔야 하는거고...”

“궁극적으로 따지면 바뀌는 게 잘못한거죠. 고객이 오기 전부터 바꾸려고 마음을 먹고 온 거기 때문에 어쩔 수가 없어요. 우리가 안된다하면 목소리 크게 하고, 뭐 담당 나오라, 뭘사람 나오라, 소비자상담실 나오라 그러면, 백화점은 100% 해결이 하기 때문에 우리들도 어쩔 수가 없죠.”

2) 종업원의 스트레스

서비스와 고객만족이 최우선이며 고객이 왕인 유통환경에서 고객과 종업원은 불공정한 관계일 수밖에 없다. 이를 악용하는 고객은 일방적으로 힘을 행사하여 종업원 업무를 방해하고, 고의로 서비스실패 상황으로 유도하며, 백화점은 고객 뜻을 수용하여 조용히 처리할 것을 직접적, 간접적으로 권고하며, 나아가 매장에 불이익을 줄 수도 있으므로 어쩔 수 없이 고객 뜻을 수용할 수밖에 없는 것이다. 지나친 고객 행동에 대해 잘못된 것임을 알고 있음에도 백화점이

나 본사의 권고, 불이익 가능성, 달리 방도가 없어 부정행동을 수용해야 할 때 나아가 부당한 고객에게 사과하고 보상해야 할 때 판매원이 겪는 스트레스는 극심하다. 판매원은 부정행동을 일삼는 고객 뿐 아니라 이를 허용하는 유통업체의 지나치게 관대한 정책 및 실행, 소비자보호정책, 사회를 원망하게 된다. 즉 부당한 고객행동까지 수용하는 높은 서비스기준의 유통업체는 부정고객에 의해 악용됨으로써 선량한 고객에 간접적으로 피해를 줄 뿐 아니라 비합리적 서비스기준에 의해 스트레스를 받는 종업원에게도 피해를 주는 것이다. 다음 사례는 부정고객에 대한 판매원의 심정을 보여준다.

“저희들 입장에서는 너무 그렇게 해주는 게 어떻게 보면 손님들을 저렇게 만드는 게 아닌가 생각도 하는데, 이쪽에서는 그걸 알면서도 그렇게 하잖아요. 저희는 어는게 더 잘된 건지 잘 모르겠어요. 직장에 다니니까 여기서 원하는 대로 해야지, 원하는 톤대로 가야 되는건데... 고객님들 응대에서 클레임걸려서 잘리고 하는 경우도 있거든요.”

“고객의 버릇을 잘 못 들었거죠. 이렇게 하면 다 되더라 그런 걸 일부 고객들이 노리는 거 같아요. 심정? 그냥 욕, 직원도 사람이잖아요. 우리도 옷 벗고 나오면 소비자고 사러 오는 사람이잖아요. 역으로 생각하면 똑같은 입장인데, 그래도 그렇게 못하니까...”

이는 결국 다음 사례처럼 다른 고객에 대한 수동적 대응으로 영향을 미친다. 나아가 이러한 부정행동의 요구가 수용되는 것은 다른 고객 뿐 아니라 판매원에게도 학습되는 경향이 있다. 즉 더 많은 다른 고객, 더 많은 유통업체로 부정행동은 확산되어 보편화되는 것이다.

“저희는 고객분들에게 할 수 있는 말들이 한계가 있어요. 예를 들어 남자들 티셔츠에 땀 흘리신 상태에서 뿔뿔을 안하시고 놔두면 변색이 되잖아요. 그건 일반적인 상식이지만 고객에게 그런 상식적인 말을 드리면 고객분은 인격적인 모독으로 들으실 수 있거든요. 그래서 저희는 해서 안되는 부분도 있고 해서 그냥 가만히 있을 수 밖에 없어요. 말을 안하면 되요. 죄송하다 그러고는...”

“어 저러니까 되네, 나도 저래봐야지, 판매하는 입장에서도 저러니까 되는데 나도 만데 가서는 그래 볼까? 우리는 했는데 왜 안해줘, 이러한 생각이 들죠. 우리도 사람이니까...”

V. 결론 및 제언

본 연구는 다양한 유통업체 종업원의 관점에서 고객 부정행동을 고찰하였다. 표현된 고객 부정행동은 비윤리반품, 서비스접점의 소란행위, 막무가내와 억지, 절도와 사기, 무배려 및 무례행동, 비양심 압제행

등 등으로 분류할 수 있었다. 이러한 부정행동의 배경으로서 고객의 기대와 요구가 충족되지 못한 불만, 제품과 서비스에 대한 비합리적 기대, 제품과 서비스 실패를 적극적으로 이용한 이익추구, 서비스기준의 악용, 원하는 것을 성취하기 위한 계획된 불평, 적극적으로 금전적 및 물질적 이익추구, 책임전가, 특별대우 요구 등으로 구분할 수 있었다. 고객의 부정행동은 대부분 원하는 대로 수용되는데, 어쩔 수 없이 이를 수용하는 판매원은 고객 뿐 아니라 유통업체의 정책을 원망하고 나아가 이러한 스트레스는 수동적 업무태도로 결과되며, 또한 판매원은 소비자로서 고객 부정행동을 학습하는 경향이 있음을 알 수 있었다.

종업원의 부정행동 묘사에서 가장 두드러진 것은 ‘백화점(대형마트, 브랜드대리점)은 소리치르면 무조건 다 된다’는 고객의 인식이었다. 이러한 묘사는 부정행동의 높은 비중을 차지하는 비윤리반품, 소란, 막무가내 억지 등에서 가장 자주 묘사된 것이다. 즉 높은 서비스기준을 갖춘 대형점포 혹은 브랜드는 서비스이미지가 손상될 것을 두려워하므로 이를 이용하면 환불, 무료수선, 가격인하, 보상 등 원하는 것을 획득할 수 있다는 것을 고객은 인식하고 있다. 고객은 부정행동을 정당화하기 위해 작은 제품이나 서비스문제를 과장하여 불평하고 이를 이용하여 지나친 보상을 요구하며, 심지어 불평을 조작하기도 한다. 고객잘못에 대한 책임을 제품, 기업, 종업원에 전가하여 스스로 잘못에 대한 책임을 회피하거나 보상을 얻으려고 한다. 특별대우를 받고자 하며 작은 잘못의 지적도 참지 못하고, 기대와 요구가 충족되지 못할 때 불만을 소란과 억지행위로 표출한다.

부정행동의 많은 부분은 고객의 부정행위의 결과이다. 그러나 고객의 이러한 부정행동은 대부분 기업에 의해 고객이 원하는 대로 수용됨으로써 학습되어 더 심한 부정행동, 다른 고객의 부정행동, 다른 유통업체에 대한 서비스기준, 더 높은 서비스기대 등으로 확대되는 경향이 있다. 판매원 또한 고객 부정행동의 피해자이면서 동시에 소비자로서 부정행동의 학습자가 될 수 있다. 즉 고객 부정행동의 확산은 고객 스스로의 도덕성 뿐 아니라 부정행동을 수용함으로써 서비스기준에 대해 비합리적으로 높은 기대를 가지게 한 유통업체에도 기인한다. Wirtz and Kum(2004)의 주장이 시사하는 것처럼, 고객차원에서 부정행동의 비용이 낮고 그 보상은 높은 현재의 서비스시스템은 노력없이 보상을 획득할 수 있게 하여 특히 도덕성이 높

은 사람들, 선량한 고객들의 부정행동을 유혹할 수 있는 것이다.

고객은 스스로의 행동의 부당함을 어느 정도 인식하고 있는가? 기업 특히 대형점포의 프로모션에 의해 서비스기대수준이 높아진 고객이 작은 제품이나 서비스실패에도 불평의 표현으로 결과되는 부정행동(소란, 막무가내 억지, 환불요구, 합리적인 수준의 보상요구 등)은 정당한 사유에 기인한다. 그러나 본 연구에서 묘사된 대부분의 부정행동은 이를 기회로 악용하여 지나친 보상을 요구하거나 제품이나 서비스실패를 과장할 뿐 아니라 조작함으로써 발생한다. 또한 서비스규정이나 상식을 고려하지 않고 이기적인 주장만으로 원하는 바를 성취하고자 무리한 행동으로 나타나기도 한다. 이러한 조작은 원하는 바를 쉽게 얻기 위한 수단이며, 이는 그렇지 않을 경우 원하는 바를 얻을 수 없거나 어렵다는 것을 인식함을 시사한다. 즉 고객은 이러한 행동이 이미 상식과 규정을 위배한다는 것을 인식하는 것이다. 이러한 관점에서 종업원이 묘사한 부정행동과 그 배경은 고객의 관점과 다르지 않다.

그러나 고객의 서비스기대수준이 높아지고 사소한 것에도 불평하고 억지를 하는 상황이 바람직한가? 부정고객을 두려워하면서 이를 회피하기 위해 잘못임을 알면서도 어쩔 수 없이 제공하는 서비스는 옳은가? 이로부터 소진되는 판매원의 스트레스와 업무에 대한 부정적 영향은 회생할만한가? 이들이 선량한 고객에게조차 선입관을 가지고 이로 인해 고객서비스가 수동적이 되고 부당한 고객을 수용하는 기업을 원망한다면 진정한 서비스를 제공할 수 있는가? 유통업체로서는 작은 손해나 희생을 치르고 대부분의 정상고객을 보호하는, ‘서비스’를 유지하는 전략을 실행하는 것으로 보인다. 그러나 부당고객에 대한 지나치게 너그러운 보상은 억제해야 할 부당행동을 오히려 보상하는 것으로서 이러한 행동의 발생을 권장하는 것과 같다. 즉 너그러운 반품정책과 서비스정책은 고객으로 하여금 서비스나 제품실패를 조작하여 불평하는 것을 권장할 수 있다. 이는 기업이 서비스정책과 교육 프로그램을 제고할 필요가 있음을 시사한다. 뛰어난 서비스에 대한 명성은 존중과 몰입을 통한 고객대응을 의미하며, 이는 종업원 역시 존중과 몰입으로 취급되는 기업문화를 전제로 한다(Berry & Seiders, 2008). 고객서비스란 이름아래 고객의 잘못된 행동을 수용하는 기업은 뛰어난 서비스의 기반이 되는 기업문화

를 악화시키는 것과 마찬가지로이다. 기업은 종업원을 관리하는 것처럼 고객을 관리해야 한다. 효율적인 고객관리는 종업원과 다른 고객에게 부당행동은 수용되지 못하고 계속되지 못한다는 것을 보여주는 것이다. 이는 부정고객의 디마케팅을 포함하는 것이다. 즉 기업은 명확한 서비스기준을 설정하고 이를 정확하게 실행함으로써 고객의 부당행동에 대해 단호하게 대응하여 정당한 고객을 보호하는 동시에 부당고객을 관리하고 부당행동의 불허를 학습시킬 필요가 있다. 소비자로서의 권리만 강조되는 상황에서 소비자로서의 의무와 책임에 대한 소비자교육프로그램을 고려할 필요가 있는 것이다.

종업원으로 하여금 무조건 고객이 원하는 대로, 가능한 조용히 문제를 해결하라는 것은 옳지 않다. 오히려 판매원의 권한을 강화하여 스스로 문제를 해결하도록 유도하는 것이 필요할 수도 있다. 물론 이는 쉽게 고객에게 짜증이나 화를 내거나 불친절하게 하는 것을 의미하는 것은 아니다. 소규모점포의 경우 일부 정상적인 고객행동(예를 들어, 신중하여 오랜 시간 입어본 후 구매를 않는 행동)을 부정행동으로 인식하며, 이 경우 종업원이 먼저 불쾌함을 드러냄으로써 고객과 분쟁이 발생하여 고객이 아닌 판매원이 소란행위의 발단이 되는 경향이 있는데, 이러한 불친절, 화로 표현되는 판매원의 부정행동 뿐 아니라 고객에 대한 의도적 부정행동 및 이에 대한 고객의 반응은 향후 연구의 과제이다.

본 연구결과 고객서비스를 위한 유통업체의 높은 서비스기준과 보상이 부정행동을 촉진시킬 수 있음을 고려할 때, 다양한 문화권에서, 다양한 서비스기준을 대상으로 부정행동을 비교하는 것은 의미있을 것이다. 또한 어떤 소비자가 어떤 유형의 부정행동을 하는지, 부정고객의 특징을 구별하는 연구가 필요하다. 그리고 부정행동으로부터 원하는 결과를 획득한 후 고객의 심리, 즉 성취감, 혹은 죄의식, 개인의 도덕성 기준에 따른 차이도 관심을 돌만한 주제이다.

참고문헌

- 구입하고 반품하고 훔치고 40대 여 구속. (2009, 6. 3). *쿠팡일보*. 자료검색일 2010, 5. 27, 자료출처 www.kukinews.co.kr
- 무개념에서 자린고비까지. (2010, 5. 13). *스포츠서울*. 자료검색일 2010, 5. 23, 자료출처 www.sportsseoul.com
- 박경애. (2008). 비윤리적 고객반행동의 고찰: 유통업체 종업원 관점. *한국의류학회지*, 32(9), 1356-1365.
- Berry, L. L., & Seiders, K. (2008). Serving unfair customers. *Business Horizons*, 51(1), 29-37.
- Bishop, V., Korczyński, M., & Cohen, L. (2005). The invisibility of violence: Constructing violence out of the job centre workplace in the UK. *Work, Employment and Society*, 19(3), 583-602.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Budden, M. C., & Griffin III, T. F. (1996). Explorations and implications of aberrant consumer behavior. *Psychology and Marketing*, 13(8), 739-740.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (1993). Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 20, 570-574.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (1997). What is consumer misbehavior? *Advances in Consumer Research*, 24, 336-339.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (2004). Repercussions of promoting an ideology of consumption: Consumer misbehavior. *Journal of Business Research*, 57(11), 1239-1249.
- Gonzalez, G. R., Hoffman, D., & Ingram, T. N. (2005). Improving relationship selling through failure analysis and recovery efforts: A framework and call to action. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(1), 57-65.
- Gordon, I. (2006). Relationship demarketing: Managing wasteful or worthless customer relationships. *Ivey Business Journal Online*, Mar/Apr, 1-4.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2004). Jaycustomer behavior: An exploration of types and motives in the hospitality industry. *The Journal of Services Marketing*, 18(5), 339-357.
- Huang, W., Lin, Y., & Won, Y. (2010). Attributions and outcomes of customer misbehavior. *Journal of Business Psychology*, 25(1), 151-161.
- Huefner, J. C., & Hunt, K. H. (2000). Consumer retaliation as a response to dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, 114-127.
- Jones, T. O., & Sasser, Jr. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 88-99.
- Kalamas, M., Laroche, M., & Makdessian, L. (2008). Reaching the boiling point: Consumers' negative affective reactions to firm-attributed service failures. *Journal of Business*

- Research*, 61(8), 813–824.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and complaining: Functions, antecedents and consequences. *Psychological Bulletin*, 119(2), 179–196.
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defection. *Harvard Business Review*, Mar/Apr, 56–69.
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2005). When service failure is not service failure: An exploration of the forms and motives of illegitimate customer complaining. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 321–335.
- Rupp, D. E., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customers' interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971–978.
- Weiner, B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 27(Dec), 382–387.
- Wirtz, J., & Kum, D. (2004). Consumer cheating on service guarantees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 159–175.
- Woo, K., & Fock, H. K. Y. (2004). Retaining and divesting customers: An exploratory study of right customers, at-risk right customers, and wrong customers. *The Journal of Services Marketing*, 18(2/3), 187–197.
- Yagil, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behavior*, 13(2), 141–152.