

# 불만고객에 대한 기업의 실제적 반응이 공정성과 신뢰·만족에 미치는 영향

지희진<sup>\*</sup>

<sup>1</sup>중부대학교 교양학과

## A Study on the Effects of Company's Actual Response to Customer Complaints on Justice, Trust and Satisfaction

Hee-Jin Ji<sup>\*</sup>

<sup>1</sup>Liberal arts, Joongbu University

**요약** 기업의 실제적인 불만처리 반응은 불만 고객의 이탈을 줄이는 기업의 중요한 성공요인이다. 이에 본 연구는 기업의 불만처리 반응을 실질적인 보상, 종업원(직원)의 호의적인 행동 그리고 기업의 절차로 구분하였다. 이때 고객의 정의인식인 공정성 지각이 신뢰와 만족에 미치는 영향을 실증적으로 검증하여 실제적인 기업 반응의 중요성을 제시하고자 한다. 연구 대상은 기업에게 직접적으로 불만을 제기한 경험이 있는 210명의 설문 자료를 SPSS, AMOS를 이용하여 분석하였다. 연구 결과를 요약하면 불만고객에 대한 보상은 공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 종업원의 호의적인 태도도 공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 불만에 대한 기업의 절차 역시 공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 본 연구에서는 분석되었다. 특히, 이러한 공정성은 정의 인식으로 고객의 미래 행동인 신뢰와 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이런 연구 결과에 근거하여 시사점을 제시하고 미래 연구를 제안하였다.

**Abstract** The actual complaint handling response of the company serves as an important success factor for the company to reduce defection rate of customers who have complaints. In this regard, this study sought to divide the company's complaint handling response into substantial compensation, favorable employee behavior and organizational procedures, empirically verify the effects of the customer's justice perception on trust and satisfaction, and thus to present the importance of the company's actual response. To this end, the data obtained from a survey of 210 customers who filed complaints directly to the company was analyzed using SPSS and AMOS. The research results can be summarized as follows. The compensation for customers with complaints has a significant effect on justice, and the favorable employee behavior also has a significant effect on justice. In addition, the organization procedures about handling complaints have a significant effect on justice. Especially the justice as justice perception was found to affect the future behaviors of customers such as trust and satisfaction. Based on these findings, this study presented implications and suggested future research.

**Key Words** : customer complaints, customer reaction, justice, organizational response, trust

## 1. 서론

### 1.1 연구의 필요성 및 목적

서비스 상태가 최고 수준인 기업에서조차 불만 고객은 존재한다. 기업은 약속한 서비스를 제공하기 위해 최선을 다하지만 그럼에도 불구하고 서비스의 속성상 어

한 기업도 불만 고객으로부터 자유로울 수 없기 때문이다. 이에 불만 고객에 관한 연구는 기업 차원은 물론 학술적 연구 또한 여전히 가치가 있다. 게다가 기업은 고객 만족만이 아니라 불만족 고객 관리 및 불만 처리를 지향하는 시스템을 도입하는 것이 유용하기도 하다. 불만 고객 관리를 잘하는 기업과 그렇지 못한 기업 간에는 상당

\*Corresponding Author : Hee-Jin Ji(Joongbu Univ.)

Tel: +82-10-6286-1233 email: ji1233@jbm.ac.kr

Received April 5, 2015

Revised (1st May 26, 2015, 2nd June 8, 2015)

Accepted June 11, 2015

Published June 30, 2015

한 차이를 보인다. 보통의 기업은 매 5년마다 고객기반의 100%이탈을 경험하는 반면[1], 햄프턴 인(Hampton Inn) 호텔 같은 일부 선두 기업은 ‘불만 처리 보증, 불만 관리 시스템’ 개선 이후 오히려 수익의 대폭 증가와 업계 최고 수준의 고객유지율을 기록하고 있다[2]. 성공적 기업은 실제적이고 즉각적인 불만 고객에 대한 반응을 보이는 반면, 보통의 기업은 불만 고객관리에 수동적으로 접근한다. 이처럼 불만 고객을 응대하는 실제적인 반응은 기업의 중요한 성공요인이 된다. 더군다나 고객의 지적 수준이 향상되면서 그에 따른 불만은 다양해지고 적극적으로 고객은 불만을 표현하고 있는 실정이다.

이러한 중요성 때문에 이 분야의 연구가 많이 선행되어졌지만 여전히 한계가 있을 뿐 아니라, 연구의 대부분은 불만 후 고객 행동에 관련된 문제를 공정성 인식 중심으로 연구되어져 왔다.

선행연구에 의하면 불평 고객은 왜 불평하는가, 어떤 불평 행동을 행하며 어느 정도의 공정성 인식으로 만족하는가, 불평 행동의 결정 요인은 무엇인가 등 고객 개인의 관점에서 주류를 다루고 있다. 즉 연구의 초점이 불만 고객의 행동 특성에 관한 결과이다.

그러나 과연 불만 고객의 주관적 인식인 공정성 지각과 고객 행동만이 전체적인 불만을 해소시키는 최적의 대안일까? 기업의 초기반응 즉 실제적인 반응이 불만 고객의 주관적 평가인 공정성 지각에 긍정적인 영향을 미치지 않을까? 에 의문을 제기하게 된다. 이에 본 연구는 기존 연구에서 간과되었던 기업의 실제적 반응의 중요성을 제시하고자 불만 고객에 대한 실질적인 기업의 반응을 보상, 종업원의 호의적인 태도, 기업의 절차로 구분하였다. 그리고 고객의 반응으로 정의인식인 공정성과 불평 후 만족으로 신뢰와 만족에 미치는 영향을 검증하였다. 이는 3가지 차원의 실질적인 기업 반응을 조사함으로써 보다 현실적인 시각으로 기업 초기 응대의 중요성을 살펴보고자 한다. 이러한 전제에서 기업의 3가지 실질적인 반응은 공정성 차원에서 서로 다른 각각의 영향에 대한 평가를 가능하게 한다. 나아가 고객의 불평 후 신뢰와 만족에 미치는 영향을 분석하여 미래 행동을 예측하였다.

따라서 본 연구는 향후 불만 고객을 응대하는 절차 수립과 실무 적용에 있어서 서비스 기업들에게 보다 능동적인 초기 반응의 중요성을 인식시켜 주는데 그 목적이 있다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 기업의 실제적 반응과 공정성

불만을 느낀 고객은 해당 기업과 서비스를 제공한 주체 즉 종업원에게 공정한 보상을 얻기 위해 불만을 제기한다. 그렇다면 불만 고객에 대한 보상을 기업이 어떻게 하는 것이 가장 효과적인가? 이때 기업의 실제적 반응은 불만 고객에 대한 기업의 초기반응이다[3].

Davidow(2003)는 불만 고객에 대한 기업의 반응을 교정·시정(Redress), 사과(Apology), 배려(Attentiveness), 확실·신뢰(Credibility), 용이·간편(Facilitation), 시기적절·적시(Timeliness)의 6가지 차원으로 구분하여 개념화하였다. 하지만 6가지 차원은 넓은 범주를 포함하고 있지만 소수의 연구에서만 다루어졌으며 각각의 차원이 불명확하다는 한계가 있다[4].

한편 다양한 기업 반응을 상위 요소를 나타낸 보상(Compensation), 종업원의 행동(Employee behavior), 즉각적인(Promptness)으로 구분하였다. 본 연구에서는 불만 후 행동의 전체 인과 관계를 조사한 Gelbrich와 Roschk(2011)의 연구를 토대로 보상(Compensation), 종업원의 호의적인 태도(Employee employee behavior), 기업의 절차(Organizational procedures)로 연구의 목적에 맞게 제시하고자 한다.

기업이 불만 고객에게 제공하는 환불, 교체(교환), 금전적 할인(50%할인)인 보상은 현금과 동일한 보상 형태의 실질적인 혜택이다[5]. Davidow(2003) 또한 기업이 고객의 불만을 해결하기 위해 제공하는 이익이나 보답을 교정·시정(Redress)이라는 용어를 사용하여 공정성에 미치는 영향을 연구하였다. 또한 포괄적인 의미에서 보상은 심리적 보상 즉, 무형의 보답인 사과(Apology)도 포함한다. 왜냐하면 불만 고객은 자존심에 관한 손상과 위협 등 정신적인 불만도 함께 수반하기 때문이다. 이때 고객 자존감회복에 대한 무형의 보답으로 기업은 사과를 하여 공정성에 긍정적인 영향을 미친다[6].

한편 불만 고객과 종업원 사이의 상호대화(커뮤니케이션)인 종업원의 호의적인 태도는 불만 고객을 응대하는 친절함, 책임감 있는, 신중한 그리고 불만 고객에게 배려있는 행동이다. 이는 불평 고객의 공정성에 긍정적인 영향을 주는 것으로[5], 예컨대 불만 고객에 대한 유감을 표현하고, 실수가 발생한 이유에 대해 설명하여 고객의 이해를 도우면서 신중하게 경청하는 태도이다.

실무적인 시스템 능력인 기업의 절차는 불만 처리를 해결하기 위한 정책 및 규정이다. 이는 즉각적이고 효율적이며 간단한 방법으로 불만 고객을 처리하는 절차이므로 신속하게 해결되었을 때 공정성에 긍정적인 영향을 미친다[5]. 이때 불만 고객의 실제적인 반응에 대한 고객의 정의 인식인 공정성은 개별적이고 주관적인 평가이다[7]. 공정성 인식은 실제적으로 일어난 사실보다는 고객의 행동과 성향에 따라 다르게 나타나며, 주관적이고 고객 나름에 따라 편견을 가지고 해석한다[8]. 따라서 불만 고객에 대한 실제적인 기업의 반응을 공정한 것으로 인식하는 고객은 불공정한 것으로 인식하는 고객보다, 불만 후 만족도에서 더 높은 수준을 보인다는 결과가 다수의 연구에서 제시되고 있다[9,10]. 공정성은 불만 후 만족을 촉진시킬 뿐만 아니라 공정성의 세 가지 차원인 분배(distributional), 상호작용(interactional), 절차(procedural)의 관계를 인과적으로 중재하기도 한다[11].

이처럼 불만 고객에 대한 실제적인 기업의 반응은 공정성 인식과 불만 후 만족의 선행 조건이면서 또한 필요조건이다. 이와 같은 선행연구들을 근거로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1: 불만 고객에 대한 보상은 공정성 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2: 불만 고객에 대한 종업원의 호의적인 태도는 공정성 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3: 불만 고객에 대한 기업의 절차는 공정성 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 공정성과 신뢰 · 만족

불만 고객은 자신의 문제가 공정하게 처리되었는지에 대한 주관적인 지각에 의해 결정한다. 공정성은 불만 고객이 기업의 실제적인 반응을 평가하는 과정으로 고객의 인지적 판단을 근거로 한다. 다수의 연구자들은 불만 고객이 공정하다고 지각할수록 불평 후 만족의 수준이 높아진다고 제시하였다[2, 10]. 따라서 불만 고객의 지각된 공정성이 클수록 보다 높은 수준의 만족을 기대할 수 있다. 이에 불만 고객이 인식하는 공정성 지각은 신뢰와 만족의 정도에 긍정적인 영향 요인이 된다[8]. 이는 고객의 미래 행동으로, 지속적으로 거래를 할 것 인지 또는 이탈을 결정할 것인지에 대한 결정요인이 되기 때문이다.

본 연구에서는 개별적인 차원의 공정성 지각보다는

기업의 실제적인 반응의 효과를 살펴보는 것이므로 공정성의 3가지 차원을 포괄하여 적용하였다. 이와 같은 선행연구를 근거로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H4: 공정성 지각은 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H5: 공정성 지각은 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 신뢰와 만족

신뢰는 인간관계를 형성하고 유지하는데 있어 필수적인 감정이며 고객과의 신뢰는 미래의 구매 의도에 영향을 미친다. 이후 불만 고객은 2차 만족으로 불만 후 만족이 일어나는데 기업의 실제적인 반응에 따라 고객은 향후 기업과의 관계를 결정한다. 오히려 불만 후 만족이 고객 충성도(loyalty)를 보일 가능성이 높아진다. 그러므로 불만 고객의 신뢰와 만족은 높아지게 되며, 나아가 긍정적인 구전과 미래 재 구매 의도에 영향을 준다[12].

본 연구에서는 불만 고객의 공정성 인식을 고려하여 신뢰를 선행요인으로 구성하였다. 이는 불만 고객과의 신뢰가 우선적으로 회복되었을 때 만족할 수 있다는 것이다. 이와 같은 선행연구들을 근거로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H6: 고객 불만 후 신뢰가 높아지면 만족이 높아질 것이다.

## 3. 연구 설계

### 3.1 연구모형

본 연구는 불만 고객에 대한 기업의 실제적 반응의 중요성을 제시하고자 기업 반응을 3가지 차원으로 구분하여 이때 공정성 지각에 긍정적인 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 나아가 불평 후 신뢰와 만족에 미치는 영향을 제시하고자 한다. 이를 위해 앞서 고찰한 이론적 배경과 가설을 바탕으로 본 연구의 적합한 연구 모형을 Fig. 1과 같이 도출하였다.

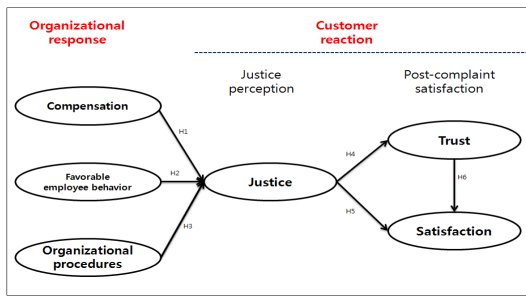


Fig. 1. Research Model

### 3.2 측정도구

본 연구에서 사용된 변수들의 측정도구는 선행연구를 바탕으로 제시되었다. 하지만 본 연구의 조작적 정의에 맞는 단어 수정을 하였다. 모든 설문항목은 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)까지의 범위를 갖는 Likert 5점 척도로 측정하였다.

기업의 실제적인 반응으로 보상은 불만 고객이 기업으로부터 받은 이익 또는 결과로, 종업원의 호의적인 태도는 불만 고객과 종업원과의 상호대화 즉 커뮤니케이션으로 정의하였다. 기업의 절차는 불만 처리를 제공하기 위한 정책(규정) 및 실무적인 시스템으로 Gelbrich와 Roschk(2011), Estelarni(2000)의 선행연구를 근거로 15개 항목을 측정하였다[4,5].

공정성은 불만 고객이 기업의 실제적인 반응에 대해 공평하다고 느끼는 정도로 Tax et al.(1998)와 Mattila(2001)의 선행연구를 근거하여 9개 항목(분배적, 상호작용적, 절차적)을 측정하였다[2,6]. 신뢰는 고객이 기업과 종업원에게 갖는 확신적 믿음의 정도로 Maxham III 와 Netmeyer(2002)의 선행연구를 근거로 6개 항목으로 측정하였고[9], 만족은 회복 과정에서 지각했던 종합적인 평가의 정도로 Smith와 Bolton(1998)에서 사용된 측정도구를 근거로 6개 항목을 측정하였다[13].

### 3.3 조사설계 및 분석방법

본 연구의 실증분석을 위해서 2015년 1월 12일부터 2015년 1월 31일까지 조사를 실시하였다. 설문 조사 결과의 일반화를 위하여 조사 대상을 국내에서 비교적 많이 이용되는 대형마트(이마트, 롯데마트, 홈플러스, 기타)를 선택할 수 있도록 선정하였다. 조사 대상 모집단은 대형마트를 이용한 경험이 있는 고객 중에서 불만족 경험이 있었고, 불만(불평)을 제기한 경험이 있는 대상으로 판단표본추출법(purposive sampling)을 이용하였다. 총

250부의 설문지가 배포되었으며 이중 무성의하거나 결측치가 있는 자료를 배제한 후 총 210부의 자료를 추출하여 분석에 사용하였다. 본 연구의 결과를 도출하기 위한 분석도구는 SPSS, AMOS를 이용하여 연구에 필요한 분석을 하였다.

## 4. 실증분석 결과

### 4.1 표본의 특성 분석

본 연구에 응답한 사람들의 특성은 다음과 같다. 먼저, 성별로는 남자가 126명(60%), 여자 84명(40%)로 나타났다, 연령별로는 30대가 101명( 48%)로 가장 높은 분포를 보였으며, 그 다음으로 20대 55명(26%), 40대 38명(18%), 50대 16명(7%)의 순으로 나타났다.

교육정도별로는 대졸이 143명(70%)로 가장 많은 수치를 보였고, 고졸 58명(27%), 대학원이상 9명(4%)의 분포를 보였다. 불만 제기의 대상으로는 현장접점직원이 157명(74%), 현장상위관리자 32명(15%), 본사직원 13명(6%), 기타 8명(3%)의 분포로 나타났다. 응답자들이 가장 많이 이용하고 있는 대형마트는 이마트가 87명(41%)로 가장 많았으며, 다음으로는 롯데마트 56명(26%), 홈플러스 34명(16%), 기타 33명(15%)이다. 또한 불만을 제기한 이유로는 제품관련이 93명(44%)로 가장 높게 나타났으며, 종업원 응대 관련 56명(26%), 교환/환불관련 15명(17%), 가격관련 12명(5%), 대기시간관련 9명(4%), 기타 25명(11%)의 순으로 나타났다.

### 4.2 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 수행하는 제안모델의 평가에 앞서 측정모델을 평가하였다. 측정모델을 평가하기 위해 최초 각 변수별 확인적 요인분석을 실시하였는데, 이는 탐색적 요인 분석 방법보다 단일차원성 검증에 보다 바람직하기 때문이다. 각 개념들의 통계적 적합도를 검증하기 위하여  $\chi^2$ , GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI, RMR, RMSEA 값을 기준하였으며, 최종 문항에서 제시된 높은 적합도를 생성하기 위하여 최초 문항에서 SMC(Squared Multiple Correlation)값이 낮은 수치를 보이는 문항과 잔차값이 큰 문항을 하나씩 제거하는 과정을 반복적으로 실시하였다. 그 결과 보상, 종업의 호의적인 행동, 기업의 절차, 공정성, 신뢰, 만족 등 각 변수별 확인요인분석 초기 적합도

결과는 수용하기 어려운 수치로 나타났지만, 최종 적합도 결과는 매우 향상되어 수용 가능한 수치를 보였다.

Table 1은 확인요인분석을 통하여 단일차원성이 확인된 모든 변수들을 공분산으로 설정한 측정모델 분석 결과이다. 이는 제안모델의 가설 검정을 파악하기 전에 연구에 사용된 변수들의 지표들이 단일 요인모델에 의해 수용 가능한 적합 도를 보이는 가를 조사하기 위함이다. 최초 측정모델분석결과에서는 수용 가능 할 만한 적합도 수준이 생성되지 않았기 때문에 확인적 요인분석과 동일하게 SMC값과 잔차값을 참고하여 변수정제를 다시 실시하였다. 그 결과 총 2문항을 추가로 삭제하고 최종적으로 수용할 만한 측정모델 분석결과를 도출하였다. 모델을 채택하기 위한 일반적인 적합도 지수의 기준은 기초부합지수(Goodness of Fit Index: GFI), 수정기초부합지수(Adjusted Good of Fit Index: AGFI), 비교부합지수(Comparative Fit Index: CFI), 증분부합지수(Incremental Fit Index: IFI)는 0.9이상, 잔차제곱평균제곱근(Root Mean Square Residual: RMR)은 0.05이하, 원소간근접오차(Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)는 0.08이하로 보고 있다.

Table 1. Identified Factors Analysis of Measurement Model Analysis

Variable		F.L	Standardized F. L	S.E	C.R	SMC	O.E
Compensation	4	1.000*	.878	-	-	.771	.517
	5	.830	.755	.100	8.279	.569	.294
Employee employee behavior	1	1.000*	.780	-	-	.608	.416
	3	1.181	.853	.089	13.260	.728	.337
	4	1.157	.839	.089	12.985	.703	.365
	5	1.122	.861	.084	13.404	.741	.284
Organizational procedures	4	1.000*	.861	-	-	.755	.272
	5	1.005	.910	.061	16.562	.828	.177
	7	1.000*	.870	-	-	.756	.362
Justice	8	1.027	.927	.055	18.767	.858	.174
	9	1.000	.884	.058	17.318	.782	.278
Trust	2	1.000*	.823	-	-	.677	.297
	3	1.144	.860	.079	14.436	.740	.286
	4	1.045	.817	.078	13.435	.668	.388
	6	1.010	.802	.077	13.099	.644	.351
Satisfaction	3	1.000*	.795	-	-	.663	.350
	4	1.086	.821	.085	12.834	.673	.364
	5	1.120	.832	0.85	13.141	.699	.343
Model - Fit	6	.998	.784	.082	12.118	.615	.397
			$\chi^2=203.289$ , $df=137$ , $p=.000$ , $GFI=.908$ , $AGFI=.973$ , $CFI=.977$ , $RMR=.042$ , $RMSEA=.049$ , $NFI=.933$ , $IFI=.977$				

본 연구의 GFI=.908, AGFI=.973, CFI=.977, NFI=.933, IFI=.977, RMR=.042, RMSEA=.049로 나타났다. 또한 측정항목들과 개념간의 비표준화 요인부하값과 다중상관자승(Squared Multiple Correlation: SMC) 값을 보면, 잠재변수와 측정변수간의 관계에 대한 모수 추정치를 보면 모두 0보다 상당히 큰 값을 나타내고 있으며 이들 추정치에 대한 C.R.값도 모두 2를 초과하고 있다. 그리고 SMC값은 모든 항목에서 0.4이상의 값을 보여 잠재변수는 해당 관찰변수들의 변량을 상당히 잘 설명한다고 해석할 수 있을 것이다. 본 연구에 사용할 변수들의 단일차원성을 확인하기 위하여 측정모형 분석을 실시한 결과, 모든 적합도 지수를 만족시키는 것으로 나타났다.

다음으로 단일차원성이 확인된 측정모델을 가지고 타당성을 검증해야 한다. 본 연구에서는 타당성 중에서 집중타당성과 판별타당성을 조사하였다. 집중타당성(convergent validity)이란 동일한 개념을 측정하기 위하여 서로 다른 방법으로 측정한 값 사이에 높은 상관관계가 있어야 한다는 것이고, 판별타당성이란 서로 다른 변수들 간에는 그 측정치에도 분명한 차이가 나와야 한다는 것을 의미한다. 집중타당성은 개념신뢰도(construct reliability)값으로 평가하는 방법이 가장 엄격한 방법으로 알려져 있는바, 본 연구에서는 개념신뢰도 값으로 집중타당성을 평가하였으며, 이는 0.7이상의 값으로 나타날 때 집중타당성을 확보한다. 또한 판별타당성은 평균 분산추출(AVE)값이 가장 엄격한 방법으로 알려져 있으므로, 본 연구에서는 AVE값을 구하여 판별타당성을 평가하였다. AVE값을 가지고 판별타당성을 평가하는 방법은 변수 간 모든 상관계수의 제곱값이 AVE값보다 낮으면 판별타당성은 확보되었다고 볼 수 있다.

분석 결과는 Table 2와 같이 나타났다. 먼저, 구성개념신뢰도 값은 모든 변수(보상=.766, 종업원의 호의적인 행동=.887, 기업의 절차=.874, 공정성=.902, 신뢰=.895, 만족=.876)에서 기준값인 0.7이상의 값으로 나타나 집중타당성은 확보하였다고 할 수 있다. 또한 판별타당성의 경우 신뢰와 만족간의 상관계수값이 .790으로, 이를 제곱하면 .624이다. 따라서 모든 AVE값이 .624보다 크면 판별타당성은 확보하게 된다. 분석 결과 보상이 .001부족한 .623의 수치를 보이고 있으며, 나머지 모든 변수들은 .624보다 큰 수치를 보이고 있다. 따라서 판별타당성 역시 확보하였다고 할 수 있다.

**Table 2.** Inter-Construct Correlations

Scale	Inter-Construct Correlations					
	1	2	3	4	5	6
Compensation	1.00					
Employee employee behavior	.541	1.00				
Organizational procedures	.456	.748	1.00			
Justice	.344	.724	.724	1.00		
Trust	.393	.486	.693	.617	1.00	
Satisfaction	.523	.553	.749	.622	.790	1.00
Construct Reliability	.766	.887	.874	.902	.895	.876
AVE	.623	.664	.777	.755	.681	.639

### 4.3 가설 검증

Table 3은 제안모델에 대한 구조방정식 모델의 추정치 결과이다. 제안모델은 전반적으로 수용가능한 자료적 합도를 보여주는 것으로 해석할 수 있다. 구체적으로  $\chi^2 = 212.300$ ,  $df=138$ ,  $p=.000$ ,  $GFI=.903$ ,  $AGFI=.967$ ,  $CFI=.974$ ,  $RMR=.068$ ,  $RMSEA=.051$ ,  $NFI=.930$ ,  $IFI=.974$ 의 수치로 나타났다. 가설 검증결과는 다음과 같이 나타났다. 먼저, 보상이 공정성에 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>의 검증결과, t값이 3.220( $p=.000$ )으로 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀져 <가설 1>은 채택되었다. 종업원의 호의적인 행동이 공정성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 <가설 2>의 검증결과, t값이 3.362( $p=.000$ )로 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀져 <가설 2>는 채택되었다. 기업의 절차가 공정성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 <가설 3>의 검증결과, t값이 5.858( $p=.000$ )로 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공정성이 신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 <가설 4>의 검증결과, t값이 9.029( $p=.000$ )로 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀져 <가설 4> 역시 채택되었다. 또한 공정성이 만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 <가설 5>의 검증결과, t값이 5.236( $p=.000$ )로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 5>도 채택되었다. 마지막으로 신뢰가 만족에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 <가설 6>의 검증결과, t값이 6.820( $p=.000$ )으로 나타나 <가설 6> 역시 채택되었다.

**Table 3.** Statistic Results of the Hypothesis

Hypothesis	S. R. W	R. W	C.R.	p
Compensation → Justice	.314	.313	3.220	.000*
Employee employee behavior → Justice	.309	.340	3.362	.000*
Organizational procedures → Justice	.520	.556	5.858	.000**
Justice → Trust	.651	.521	9.029	.000**
Justice → Satisfaction	.478	.376	5.236	.000**
Trust → Satisfaction	.571	.561	6.820	.000**
Model - Fit	$\chi^2=212.300$ , $df=138$ , $p=.000$ , $GFI=.903$ , $AGFI=.967$ , $CFI=.974$ , $RMR=.068$ , $RMSEA=.051$ , $NFI=.930$ , $IFI=.974$			

\* $p<.05$  \*\* $p<.01$

### 5. 결론

어떠한 기업도 무결점 서비스를 제공할 수 없기에 불만 고객으로부터 자유로울 수 없다. 따라서 불만 고객을 응대하는 기업의 실제적인 반응은 중요한 성공요인이 된다. 이에 본 연구는 선행 연구에서 상대적으로 간과되었던 불만 고객의 초기 반응 즉 기업에 의해 행해지는 실제적인 반응을 3가지 차원으로 구분하여 공정성 지각에 미치는 영향을 제시하였다. 그리고 불만 후 신뢰와 만족에 영향을 준다는 가설을 설정하고 연구 모형을 도출하였다. 실증 분석 결과를 살펴보면 먼저 불만 고객에 대한 보상은 공정성 지각에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연구의 설정된 가설과 같이 불만 고객은 금전적 또는 현금과 동일한 보상 형태의 혜택 그리고 심리적 보상인 사과를 포함하여 실질적인 혜택을 받았을 때 공정성하다고 지각한다는 것이다. 이에 다수의 기업들은 물질적 보상에만 집중할 것이 아니라 정서적 보상 또한 같이 제공하여 보다 높은 초기의 기업 반응을 위해 노력해야 한다. 또한 본 연구의 모집단이 대형마트에서 제품 관련 불만(44%)을 제기한 부분이 높았으므로 더욱이 보상은 공정성 지각에 영향을 미쳤을 것으로 판단된다.

둘째, 불만 고객에 대한 종업원의 호의적인 태도는 공정성 지각에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 불만 고객에 대한 종업원의 친절하고 책임감 있는 신중한 태도는 공정성 지각에 영향을 준다는 것이다. 예컨대 불만 고객에 대한 유감을 표현하고, 실수가 발생한 이유에 대해 설명하여 고객을 이해하려는 상호대화가 중요함을

시사하고 있다. 불만 고객은 종업원의 태도로 인해 충분히 불만을 완화시킬 수 있다는 선행연구[5]과 일치한다. 이러한 연구 결과를 토대로 불만 고객을 응대하는 프로세스 및 매뉴얼을 지침으로 고객과의 상호작용을 고민해야 할 필요가 있다. 또한 종업원의 권한을 최대한 부여하여 불만 고객을 독립적으로 신속하게 응대할 수 있도록 기업은 실제적인 초기 반응을 보여야 한다.

셋째, 불만 고객에 대한 기업의 절차는 공정성 지각에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 불만 고객에 대한 즉각적이고 효율적이며, 간단한 방법으로 처리하는 절차는 공정성 지각에 영향을 준다는 것이다. 기업은 불만 고객을 응대하는 실무적인 능력을 확보하고 불만 처리를 지향하는 시스템을 도입하는 것이 필요하다. 이처럼 기업의 실제적 반응은 불만 고객을 응대하는 초기 응대로서 고객의 공정성 인식에 긍정적인 영향을 미친다. 이는 불평 고객의 효과적인 관리뿐만이 아니라 충성도를 증가시키고 향후 고객 이탈을 방지하는 기업의 성과와 밀접하게 연관이 있다.

넷째, 공정성 지각은 신뢰와 만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 고객 불만 후 신뢰가 높아지면 만족이 높아지는 것으로 본 연구에서도 나타났다. 불만 고객은 기업의 실제적인 반응을 경험한 후 공정성 지각과 함께 신뢰가 우선적으로 선행되어야 만족한다는 것이다. 이는 신뢰를 만족의 선행요인으로 보는 관점 [13]과 같은 결과로 나타났다. 신뢰는 만족에 유의한 영향을 미치는 바와 같이 불만 고객이 기업에게 신뢰를 갖는다는 것은 만족한다는 의미이다. 불가피하게 발생하는 고객의 불만을 효율적인 기업의 반응으로 대처한다면 충분히 고객은 공정성을 지각하는데 긍정적으로 인지할 것이다. 이는 오히려 불만 후 신뢰와 만족으로 전환된다. 연구 결과를 통해 기업은 불만 반응을 보다 더 세심하게 관리하여야 함을 시사하고 있다. 다시 말해서 보상 제도의 표준화, 종업원의 응대 수준, 시스템 정착의 지속적인 노력이 필요하다.

한편 본 연구는 앞서 제시한 시사점을 가지고 있지만 향후 연구를 위해 다음을 제안하고자 한다. 첫째, 본 연구의 대상은 대형마트 불만 경험이 있는 모집단을 대상으로 진행하였다. 향후 연구에서는 항공사, 호텔, 통신사, 또는 고가의 자동차 및 가구, 전자제품 등 업종의 다양화를 대상으로 진행된다면 보다 더 세부적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서는 인과 관계

만을 살펴보았지만 다양한 변수들로 조절효과, 매개효과 등의 차이를 살펴보는 것도 연구의 의미가 있을 것이다. 이를 통해 불만 고객과 기업의 실제적인 반응의 흐름들을 살펴본다면 기업의 시스템 구축과 나아가 고객과의 관계 발전에 도움이 될 것이다.

## References

- [1] Morphy, Erika, "Customer service failure rate to hit 75 percent," CRM Daily, 30(August), 2002.
- [2] Tax, Stephen S., Stephen W. Brown, & Murali Chandrashekar, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 62(April), pp.60-76. 1998.
- [3] Davidow, Moshe, "Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't," *Journal of Service Research*, 5, pp.225-250, 2003.
- [4] Katja Gelbrich & Holger Roschk, "A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses," *Journal of Service Research*, 14(1), pp.24-43, 2011.
- [5] Estelami, Hooman "Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes," *Journal of Service Research*, 2, pp.285-300, 2000.
- [6] Mattila, Anna S. & Paul G. Patterson, "Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts," *Journal of Services Research*, 6(May), pp.336-346, 2004.
- [7] Smith, A. K. & R. N. Bolton & Janet Wagener, "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery," *Journal of Marketing Research*, 36, pp.356-372, 1999.
- [8] Griffin, Dale W. & Lee Ross "Subjective construal, social inference, and human misunderstanding," in *Advance in Experimental Social Psychology*, Vol. 24, M.p. Zanna, ed. New York. NY: Academic Press, pp.71-82, 1991.
- [9] Maxham III J. G. & Netmeyer, "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction," *Journal of Retailing*, 78(4), pp.239-252, 2002.
- [10] Patterson, P. G., Elizabeth, C. & Kriengsin, Prasongsukarn, "Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value

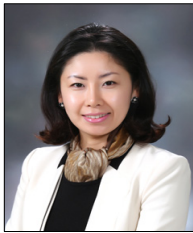
orientation on perceptions of justice," International Journal of Research in Marketing, 23(3), pp.263-277, 2006.

- [11] Karande, Kiran, Vincent P. Magnini. & Leona Tam, "Recovery voice and satisfaction after service failure: An experimental investigation of mediating and moderating factors," Journal of Service Research, 10(November), pp.187-203, 2007.
- [12] Chiou, Jyh-Shen, C. Drogen & S. Hanvanich, "Does customer knowledge affect how loyalty is formed," Journal of Services Research, 5(2), pp.113-124, 2002.
- [13] Smith, A. K. & R. N. Bolton, "An experimental investigation of customer reactions to service failure recovery encounters: Paradox or peril," Journal of Service Research, 1(1), 5-17, 1998.

---

**지 희 진(Hee-Jin Ji)**

**[정회원]**



- 2014년 2월 : 숭실대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 중부대학교 교양학과 교수
- 2010년 1월 ~ 현재 : (사)한국서비스진흥협회 자격증 출제위원
- 2003년 9월 ~ 현재 : (사)한국예절문화원 인성예절지도사 연구위원

<관심분야>

서비스 경영·마케팅·품질, 고객 만족, 인성 개발