

## 고객 충성도 예측력 제고를 위한 측정방법(CFM) 비교연구

김정래 ((주)글로벌엠엔티 대표)<sup>1)</sup> 정병규 (남서울대학교 교수)<sup>2)</sup>

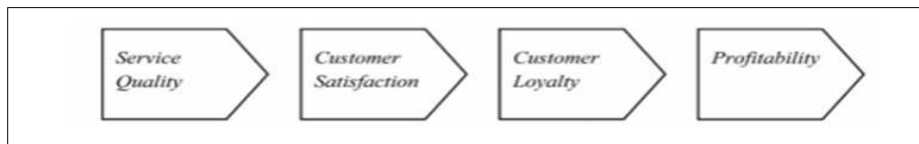
### 국문 요약

고객충성도에 영향을 미치는 변인과 이들 변인의 예측력 향상을 위한 노력은 계속되어져 왔다. 고객만족도가 고객 충성도에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 간주되어왔으나, 2003년 고객추천지수(NPS)가 나오면서 이 방법의 예측력이 우수하다는 연구 결과도 많이 나왔다. 이후 2010년 고객노력지수(CES)가 등장하면서 서비스 기업의 충성도 예측은 고객노력지수가 우수하다는 주장도 있어왔다. 이에 본 연구에서는 3가지 측정방법을 기본가정, 시간관점, 측정항목, 활용 목적에 따른 유용성, 적용분야, 적용한계라는 6가지 기준으로 비교 분석하였다. 지금까지의 실증 연구결과를 보면 어느 하나의 방법이 모든 산업분야에 걸쳐 예측력이 뛰어나다고 할 수 없으며 산업 별, 활용 목적에 따라 측정 방법을 단독 혹은 혼합해서 사용하는 것이 예측력을 보다 제고 할 수 있다.

■ 중심어: service profit chain, 서비스품질, 고객만족, 고객충성, 비선형관계

## I. 서론

한국에서는 2017년에도 한국능률협회컨설팅에서 제26차 한국산업의 고객만족도(KCSI)<sup>3)</sup>를 발표하였고, 한국생산성본부에서 국가고객만족도(NCSI)<sup>4)</sup>를 발표하였다. 한편, 한국능률협회컨설팅에서 2017년 고객이 가장 추천하는 기업(KNPS)<sup>5)</sup>를 발표하는 등 수년에 걸쳐 지속적으로 고객만족이나 추천지수를 측정하고 그 결과를 공유하고 있다. 발표 결과의 의하면 모든 지수들이 해를 거듭할수록 상승하고 있다. Heskett 등(1994)은 HBR에 논문에서 서비스 품질(SQ), 고객만족(CS), 고객충성(CL)와 기업의 재무성과의 관계를 Service Profit Chain(SPC)을 통해 규명하였다.



<그림1> Service Profit Chain

1)주저자: (주)글로벌엠엔티 대표, jrkim45@empas.com

2)교신저자: 남서울대학교 교수, gljoseph@nsu.ac.kr

3)조선일보, 2017년 10월 12일, 끊임없는 변화로 고객만족도가 11년째 상승중이며 평균은 77.5점임

4)조선일보, 2017년 12월 4일, 끊임없는 변화로 2016년보다 0.9점 상승한 75.6점임

5)조선일보, 2017년 12월 18일, 평균 56.3점으로 2016년 대비 3.2점 상승

· 투고일: 2018-10-15 · 수정일: 2018-11-15 · 게재확정일: 2018-12-06

SPC의 개념에는 서비스 품질을 높이면 고객만족도가 높아지고, 고객만족도는 고객충성도를 높이고 궁극적으로 충성도는 기업의 이윤을 높인다는 가정을 내포하고 있다. 이후 많은 학자들이 각각 구성요소간의 다양한 관계 규명을 위한 연구를 해오고 있다(De Haan, et al., 2015 ; Artz, 2017 ; Azman et al., 2015). 특히 고객의 충성도는 기업의 경영성과에 지대한 영향을 미친다는 사실이 밝혀지면서 고객의 충성도 제고를 위한 실무적인 노력과 더불어 학문적인 연구 역시 많은 진전을 이루고 있다. 고객충성도를 예측하기 위한 측정방법으로 고객만족도, 고객추천지수, 고객노력지수등 다양한 것이 있으나, 연구에 따라 예측력의 우수성이 다양하게 나타나고 있는 실정이다.

Morgan and Rego(2006)는 고객만족도(CSI : Customer Satisfaction Index), 고객추천지수(NPS : Net Promoter Score, Reichheld, 2003) 그리고 고객노력지수(CES : Customer Effort Score, Dixon et al., 2010)를 포괄하는 개념으로 Customer Feedback Metrics(이하 CFM이라 함)을 제시했다. CFM이 기업의 미래 성과를 측정하는데 가장 좋은 지표가 되고 있으나, 다양한 독립변수, 연구환경, 방법론, 분석단위들을 연구에 적용함에 있어서 어느 것을 지표로 삼아 따라야 할지 비교하기가 힘든 상황이다. 연구에 따라 예측력의 우수성이 다양하게 나타나고 있는 실정이다. 산업간에 미치는 영향이 다르게 나타나고 있고, 이들을 단일로 사용하는 것보다 이를 복합적으로 사용하는 것이 예측력이 높다(De Haan et. al., 2015)는 연구결과도 나오고 있다. 특히 연구가 비교적 적게 이루어진 CES와 이와 결합한 모형의 예측력에 주목할 필요성도 제기되고 있다.

이에 본 연구에서는 고객만족도, 고객추천지수, 고객노력지수와 고객충성도와의 관계를 살펴본후 측정모형간의 비교분석을 하고자 했다. 이를 통해 실무적으로는 다양한 상황에서 어느 CFM(혹은 CFM의 결합)을 사용할 것인지 결정하는데 도움이 되며, 학문적으로는 CFM이 예측에 얼마나 가치가 있으며 나아가 이것을 결정하는 요인이 무엇인지를 이해하는 폭을 넓히고자 했다.

## II. 이론적 배경

CFM과 고객충성도, 기업의 성과 관계를 이해하는 것은 매우 중요하다. 이에 관련된 이론을 살펴보면 다음과 같다.

### 2.1 고객만족도(Customer Satisfaction Index : CSI)

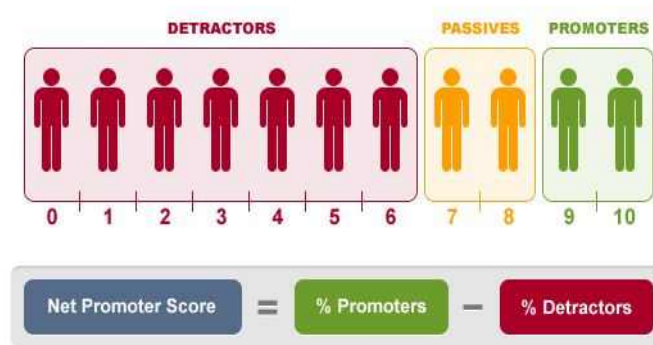
고객만족도(CSI)와 기업성과 사이에는 정(+)의 상관관계가 있음은 잘 알려진 사실이다

Oliver et al.,(1997)은 만족이라함은 인지적 및 정서적 요소를 포함한 사용후 평가의 결과(Satisfaction is the result of a postconsumption or postusage evaluation, containing both cognitive and affective elements)라고 정의하였다. 기대-불일치 이론에 의하면 고객은 지각된 결과와 이전에 가지고 있던 기대를 비교하여 만족여부를 평가한다고 한다. 이러한 고객만족은 2가지 차원을 가지고 있다. 즉, 특정 거래 단위 만족(transaction-specific satisfaction : TSS)과 총체적 만족(cumulative satisfaction : CS)이다. TSS는 특정 상품 거래나 에피소드, 서비스와 연계한 고객의 평가이며, 총체적 만족은 지금까지 제공된 서비스나 상품에 대한 전반적인 평가이다.

### 2.2 고객추천지수(Net Promoter Score: NPS)

Reichheld(2003)는 'The one number you need to grow'라는 논문을 통해 기존의 고객만족지수는 진정한 고객의 충성도를 측정하기 어렵다고 주장하였다. 이유는 고객의 행동이 고객충성도의 근간이 됨에도 불구하고 고객만족지수는 실제고객의 행동과 상관관계가 낮다는 것이다. 여러 실험을 통해 추천의향(likelihood of

recommendation)이 반복구매에 가장 큰 영향을 미침을 밝혀냈다. NPS는 추천 의향을 높임으로써 추천(referral) 또는 반복 구매(repeat purchase) 를 유도할 수 있다고 한다. NPS를 측정하는 방법은 단순하다. “거래하시는 회사를 친구나 동료에게 추천할 의향이 얼마나 있습니까?(How likely is it that you would recommend Company X to a friend or colleague?)”라는 추천 의향을 묻는 문항을 아래의 그림에서 보는 바와 같이 11점 척도로 측정한 다음 추천 고객 비율(promoter : 10점, 9점응답자)에서 비추천고객 비율(detractor : 6점~0점 응답자)비율을 빼서 산정한다.



<그림2> Net Promoter Score: NPS

Arts(2017)에 의하면 NPS와 기업의 성과와의 관계에서 선행연구 4가지(De Haan et al., 2015 ; Keiningham et al., 2007 ; Morgan and Rego, 2006 ; Van Doorn et al., 2013)를 분석한 결과 NPS가 다른 측정방법보다 나은 것이 없다는 결론을 도출하기도 하였다.

### 2.3 고객노력지수(Customer Effort Score : CES)

Dixon et al.,(2010)은 논문을 통해 고객노력지수라는 개념을 소개하였다. 이 고객노력지수는 앞의 2가지 측정틀과는 다른 관점을 가지고 있다. 즉, 고객에게 회사와의 어떤 상호작용에 있어서 본인의 노력이 얼마나 투입 되었냐를 묻는다. 서비스 조직은 원천적으로 고객의 노력을 줄이므로써 고객의 충성도를 제고할 수 있다고 한다. 그들의 문제를 빠르고 쉽게 해결하는 것이 감동시키는 것보다 충성도 제고에 유의한 영향을 미친다고 한다. 초기에는 당신의 요구를 처리하기 위해 얼마나 많은 노력을 들였습니까? (“How much effort did you personally have to put forth to handle your request?”)를 5점 척도로 매우 적은 노력(1)에서 매우 많은 노력(5)였는데 1이 좋은 것이고 5가 나쁜 것이므로 척도가 역으로 되는 문제와 노력이라는 단어가 문화에 따라 다르게 전달되는 문제가 있었다. 그래서 최근에는 동의/비동의로 바꾸었다. 즉, 회사가 나의 문제 해결을 쉽게 해 주었다(The organization made it easy for me to handle my issue)로 바꾸었다. 이 질문으로 척도의 문제와 노력이라는 단어의 문제를 회피하게 해 주었다.

이 고객노력지수는 고객 상호작용과 그것이 미치는 충성도에 대해 평가하는되 있어서 유용한 측정도구로 여겨지고 있다. 물론 이것이 고객충성도에 영향을 미치는 고객경험 전체나 기타 다양한 요소를 모두 고려하고 있지는 않다. 결국 이것은 잘 디자인되고 실행되는 고객경험 관리 프로그램에서 유용할수 있다. 이것에 깔려 있는 기초는 기업은 고객과의 상호작용에 있어서 끊임없이 장애요인을 제거하여 고객이 용이하게 문제를 해결 할수 있도록 고객의 기대수준에 지속적으로 맞추어야한다는 것이다. 고객 서비스를 잘해 고객으로부터 충성도를 얻는 것 보다 고객의 기대수준을 맞추지 못함으로 잃어버릴 가능성에 더 주목 한 것이다.

동시에 총체적이고 전향적인 고객 상호작용 관리에 주목한다. 온·오프라인의 결합을 통한 전방위적인 지원이다. CES는 기본적인 것이 잘 작동하는 정도를 측정하는 것이다. 고객은 경쟁사보다 기본적인 것을 잘 제공하고 신뢰할만할 때 선택한다는 가정에 기반을 두고 있다. CSI나 NPS에 비해 특정영역 예를들면 고객센터

영역 등에서 보다 구체적인 행위를 할 수 있게 한다. 내부 운영지표와 보다 쉽게 연결되게 한다. 그러므로 CES는 고객서비스 이외의 고객경험을 측정하는 데는 한계가 있다. 그리고 최근의 기업과 상호작용 경험이 없는 경우는 측정이 쉽지 않다는 한계가 있다.

## 2.4 고객충성도(Customer Loyalty : CL)

Oliver(1999)는 충성도를 어떤 상황 변수나 경쟁자의 유인에도 불구하고 지속적으로 선호하는 제품이나 서비스를 반복적으로 구매하고자 하는 고객의 내적 몰입(intrinsic commitment)으로 정의 하였다. 한편, Dick and Basu (1994)는 진정한 충성도는 상대적태도(high relative attitude)와 반복성(repeat patronage)이 있는 경우 발생하며, 크게 태도적 충성도와 행동적 충성도로 나누었다. Rundle-Thiele(2005)에 의하면 고객충성도의 개념이 학술적으로 등장한 것이 1940년대라고 하며, 초창기에 충성도를 단일 차원 구성요소 즉 행동적 측면에 초점을 맞추었다(Bodet, 2008). 이후 태도적인 측면도 함께 고려하게 되었다. 태도적 충성도에는 인지적(cognitive), 감정적(affective) 및 행동적(conative) 요소 모두를 포함한 것으로 보고 있다(Oliver, 1999).

이제는 대부분의 학자들이 충성도에는 행동과 태도 모두를 고려하는 다차원요소로 구성되어 있다는 것에 동의하고 있다(Velazquez et al., 2011). 비록 태도적 충성도와 행동적 충성도가 관련이 있지만, 많은 연구에서 별개의 개념으로 보고 연구를 진행하고 있다. 즉, 행동적 충성도는 재구매 행동과 같은 결과에 초점을 둔 반면 태도적 충성도는 인지적 기반에 초점을 두고 있다. 충성도를 측정하기 위한 행동적 척도로는 재구매확률, 특정 브랜드 장기적 선택확률, 상표전환 행동등이 있으며, 태도적 척도로는 구전의도, 경쟁대안에 대한 저항, 재구매 의도, 프리미엄 가격 지불의사 등이 있다. 한편, CFM과 고객충성도의 관계에 대해 대부분의 연구는 선형(linear)관계를 가정하고 있으나, 일부 연구는 비선형(non-linear)관계를 가정하고 있다.

## Ⅲ. 측정 방법 비교 분석

### 3.1 기본 가정

CSI는 서비스 품질을 높이면 고객만족도가 높아지고, 고객만족도는 고객충성도를 높이고 궁극적으로 충성도는 기업의 이윤을 높인다는 가정을 내포하고 있다. 반면, NPS는 고객이 긍정적인 경험보다 부정적인 경험을 보다 더 공유한다. 따라서 이탈 고객을 잘 모니터링하고 이들을 다시 데려 올 때 NPS는 올라간다는 가정을 내포하고 있다. CES의 경우 고객경험중 본인이 들인 노력에 초점을 맞추어 이 고객의 노력을 줄여줌으로써 고객의 충성도를 이끌어 낼수 있다고 한다.

CES는 고객서비스 상황에서 발생하는 미시적 경험(micro-experience)의 측정에 초점이 맞추어져 있는데 반하여 NPS나 CSI는 고객의 전체적인 정서나 고객경험 전체를 대상으로한 거시적 경험(macro-experience)의 측정에 초점이 맞추어져있다.

### 3.2 시간 관점

Zeithamal et al.(2006)은 측정방법을 2가지 차원으로 분류하였는데 그 하나는 forward-looking으로 미래의 계획과 연계하여 이를 예측할 수 있는 signal에 초점을 둔 것이다. NPS가 대표적인데 왜냐하면 미래에 그 회사 혹은 상품을 추천할 의지를 측정하기 때문이다. 다른 하나는 현재를 포함한 backward-looking으로 과거의 경험에 초점을 두고 현재의 성과측정에 주안점을 두고 있다. 대표적인 것이 CES이다.

과거의 특정경험에서 현재의 성과를 측정하기 때문이다. CSI는 비록 과거의 경험에 기반을 두고 있지만,

오랜 시간을 거쳐 고객과 기업과의 전반적인 관계를 측정함에 있어 현재에 보다 더 초점을 두고 있다고 할 수 있다.

<표1> CSI, NPS, CES의 시간적 관점 비교

측정행위 시간	측정 방법
과거 초점	CES
현재 초점	CSI
미래 초점	NPS

한편, CSI와 CES는 고객의 충성도에 미치는 영향에 대해 단기적인 관점에 초점을 두고 있는 반면에 NPS는 장기적인 관점에 초점을 두고 있다. 따라서 NPS가 CSI나 CES에 비교하여 고객 행동에 대한 예측력이 높고 기업의 성과와 더 높은 상관 관계가 있다고 주장한다<sup>6)</sup>

### 3.3 측정 항목

측정을 위하여 CSI, NPS 및 CES 모두 구조화된 설문지를 사용하고 있다 CSI의 경우 전체 만족도를 측정하기도 하고, 세부 항목을 측정하기도 한다. 전체 만족도의 경우 “기업X에 대해 전반적으로 만족하십니까? (All in all, how satisfied or unsatisfied are you with company X)라 질문하고 매우 불만족(1) 매우만족(7)과 같이 7점 척도를 많이 활용한다. NPS의 경우 단일 항목으로 질문한다. “거래하시는 회사를 친구나 동료에게 추천할 의향이 얼마나 있습니까?(How likely is it that you would recommend Company X to a friend or colleague?)”라는 추천 의향 문항을 11점 척도로 측정한다. 매우 그렇지않다(0) 매우그렇다(10)로 측정하여 추천고객 비율(promoter : 10점, 9점응답자)에서 비추천고객 비율(detractor : 6점~0점 응답자)을 빼서 산정한다. CES 역시 단일 항목으로 질문한다. 회사가 나의 문제 해결을 쉽게 해주었다(The organization made it easy for me to handle my issue)에 매우 비동의(1) 매우동의(5)로 측정하여 평균값을 활용한다. 단, 이 경우 질문을 하나 더 두어 혹시 요청을 하기위해 기업체X 컨택을 시도한 적이 있습니까?(Did you try to contact Company X with any kind of request?)라는 질문에 yes한 사람만 측정한다.

### 3.4 활용 목적에 따른 유용성

CFM은 활용 목적에 따라 다르게 사용된다. 예를 들면 고객관리차원에서 측정인지 경쟁관계 포지셔닝을 잡기 위한 것이냐에 따라 영향력이 있는 측정방법이 있다. 단일 측정방법으로 모든 산업군에, 모든 목적을 달성할 수 있는 것은 없다. 몇가지 목적에 따라 어느 측정방법이 보다 유효한지를 예를 들어 정리하면 표와 같다.<sup>7)</sup>

<표2> CSI, NPS, CES의 활용 목적에 따른 유용성 비교 분석

CFM	이탈자와 유지자 차이분석	가장 위험한 고객군 탐색	고객관리 유용성	경쟁위치 탐색 유용성
CSI	+	+	++	+
NPS	+	++	++	+
CES	-	+	+/-	+/-

6)그러나 Artz, M.(2017), “NPS - The one measure you really need to grow?,” *Controlling & Management Review*, 1, 32-3에 의하면 NPS가 다른 측정방법에 비해 나은 것이 없다고 한다

7)De Haan, E., P.C. Verhoef, and T. Wiesel(2015), “The predictive ability of different customer feedback metrics for retention,” *International Journal of Research in Marketing*, 32, 195-206의 연구중 일부를 발췌하여 필자가 정리하였음

### 3.5 적용 분야

다양한 산업분야에 적용되고 있으며, 산업분야에 따라 각 측정의 유의성이 다르게 나타나고 있다. De Haan 등(2015)의 연구를 기초로 정리하면 다음의 표와 같다. CSI의 경우 18개 산업분야중 유의한 것이 8개 였으며, 다른 측정방법보다 우세한 것이 무선통신, 여행, 항공 및 가전 등 4개 분야였다. NPS의 경우 동일하게 유의한 것이 8개였으며, 일반보험, 유선통신, 테마파크, 가구분야 등 4개분야에서 다른 측정방법 보다 우세한 것으로 나타났다. 한편, CES의 경우 은행분야 한곳만 유의한 것으로 나타났으며, 우세한 것은 없는 것으로 나타났다<sup>8)</sup>.

<표3> CSI, NPS, CES의 적용분야별 강점 비교 분석

산업분야	CSI	NPS	CES
일반보험		1.000	
건강보험			
은행			.985
무선통신	1.000		
유선통신		1.000	
에너지		.722	
석유			
여행	1.000		
테마파크		1.000	
항공	1.000		
수퍼마켓			
약국	.970	.982	
백화점			
가전	1.000		
DIY	.888	.898	
가구		1.000	
온라인예약	.969		
온라인쇼핑	.884	.734	
유의한것	8/18	8/18	1/18
베스트 성과	4/18	4/18	0/18

### 3.6 적용 한계

CSI의 경우 회사와 고객의 전반적인 관계보다 특정 상호작용에 초점을 두고 있는 한계점이 있다. 반면, NPS의 경우 질문이 너무 일반적이어서 개선의 포인트를 찾기 힘든다는 점과 실제 상황에서 추천 한다는 증거가 없는 한계가 있다. CES의 경우 고객의 경험을 서비스에 한정 시킨점과 고객서비스의 장애에 대해선 파악이 가능하나, 왜 고객이 그 문제를 제기하는지 혹은 그 장애가 무엇인지에 대한 파악이 안되는 한계가 존재한다.

8)De Haan, E., P.C. Verhoef, and T. Wiesel(2015), "The predictive ability of different customer feedback metrics for retention," *International Journal of Research in Marketing*, 32, 195-206.

## IV. 결 론

이러한 CFM은 적용분야에서도 살펴보았듯이 산업별로 그 측정의 우수성이 다르게 나타나며, 또한 분석단위에 따라서도 다르게 나타나고 있다. 따라서 산업분야나 분석단위에 따라 단일 측정방법을 사용하거나 복합적으로 사용할 필요가 있는데 대체로 단일보다 복합적으로 사용할 경우 보다 예측력이 높게 나타나고 있다. 즉, 각각은 나름의 적용성과 한계점을 지니고 있다. 특정 상황에서 그 측정 tool이 갖고 있는 장점을 최대한 활용하되 동시에 상호 보완적으로 사용될 수 있다.

예를 들면 고객만족도 tool을 활용하여 각 분야별 만족도를 물어볼수 있고(예, 콘텐츠, 시간, 연사의 질, 위치 등) 등록하는데 들인 노력을 물어볼수 있다(CES) 그리고 이 경험을 바탕으로 추천의사가 있는지 물어볼수 있다(NPS). 연구에 의하면 NPS와 CES는 상당한 상관관계가 있는 것으로 나타나곤 한다. 노력을 적게 들인 사람이 추천을 하는 경향이 있다. 그럼에도 한 설문에 둘다 포함시킬 필요가 있는 것이 앞에서도 언급했듯이 NPS는 전체적인 관점을 제공한다면 CES는 고객처리부분에 특화된 지표를 산정할 수 있기 때문이다. 어느 하나의 측정방법으로 고객충성도에 영향을 미치는 모든 측면을 측정하는 것은 불가능하다. 각각의 CFM은 나름의 포커스를 가지고 있기 때문에 결합 방법이 보다 예측력을 높일수 있다. 결합하고 실험을 통해 어떠한 믹스가 우리 회사에 가장 적합한지 찾아야한다. 어쩌면 중요한 것은 이러한 측정의 방법이 아니라 측정결과가 개선의 행동으로 이어지도록 하는 것이다.

본 연구는 고객 충성도 예측을 위한 측정방법에 대한 기존의 선행 연구를 바탕으로 비교 분석하였다. 이후의 연구에서는 이러한 차이점을 바탕으로 실증 분석을 통해 검정을 해볼 필요가 있고, 어떠한 산업에서 어떠한 조합이 가장 예측력을 높일수 있는지 찾아보는 연구가 필요하다.

## REFERENCE

- 김미정, 박상일(2014). “감동한 고객은 정말로 충성적인가? 고객충성도에 대한 고객만족과 고객감동의 선형 및 비선형적 효과,” *마케팅연구*, 29(June), 19-50.
- 김미정(2012). *고객만족, 고객감동, 행동의도간의 비선형적 관계*, 박사학위 논문, 숙명여자대학교 대학원
- 라선아, 이유재(2015). “고객만족, 고객충성도, 관계마케팅, 고객관계관리 관련 문헌에 관한 종합적 고찰,” *마케팅연구*, 30(1), 53-104.
- 윤한성,배상욱(2010).“고객만족과 고객충성도간의 관계- 비선형성과 전환장벽의 조절효과,” *마케팅관리연구*, 15(2), 71-92.
- 이유재(2016). “서비스품질, 고객만족, 고객충성도, 로열티프로그램 연구에 대한 종합적 고찰과 향후 연구방향,” *경영학연구*, 45(6), 1763-1787.
- Agustin, C. and J. Singh (2005), “Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges,” *Journal of Marketing Research*, 42(February), 96-108
- Anderson, E.W. and V. Mittal (2000), “Strengthening the satisfaction-profit chain,” *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120.
- Artz, M.(2017), “NPS-The one measure you really need to grow?,” *Controlling & Management Review*, 1, 32-38.
- Azˇman, S. and B. Gomisˇek(2015), “Functional form of connections between perceived service quality, customer satisfaction and customer loyalty in the automotive servicing industry,” *Total Quality Management*, 26(8), 888-904.

- Baumann, C., G. Elliott, and S. Burton (2012) "Modeling customer satisfaction and loyalty: survey data versus data mining," *Journal of Services Marketing*, 26(3), 148-157.
- Bodet, G. (2008), "Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 156-162.
- Bowman, D. and D. Narayandas(2004), "Linking customer management effort to customer profitability in business markets," *Journal of Marketing Research*,44(4), 433-447.
- Caruana, A. (2002), "Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction," *European Journal of Marketing*, 36(7), 811-828.
- Chen, S. C(2015), "Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link?," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 107-116.
- Cheung, C.M.K and M.K.O. Lee(2009), "User satisfaction with an internet-based portal: An asymmetric and nonlinear approach," *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(1), 111-122.
- Chiou, J. and C. Droge(2013), "Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 613-627.
- Chuah, S.H., P.A. Rauschnabel, M. Marimuthu, R. Thurasamy, and B. Nguyen(2017), "Why do satisfied customers defect? A closer look at the simultaneous effects of switching barriers and inducements on customer loyalty," *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 616-641.
- De Haan, E., P.C. Verhoef, and T. Wiesel(2015), "The predictive ability of different customer feedback metrics for retention," *International Journal of Research in Marketing*, 32, 195-206.
- Dick, A. and K. Basu (1994), "Customer loyalty: toward an integral conceptual framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (Spring), 99-113.
- Dixon, M., K. Freeman, and N. Toman(2010), "Stop trying to delight your customer," *Harvard Business Review*, 88(7-8), 116-122.
- Dong, S., M. Ding, R. Grewal, and P. Zhao(2011), "Functional forms of the satisfaction-loyalty relationship," *International Journal of Research in Marketing*, 28, 38-50.
- Finn, A.(2011), "Investigating the non-linear effects of e-service quality dimensions on customer satisfaction," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18), 27-37.
- Fullerton, G. and S.Taylor(2002), "Mediating, interactive, and non-linear effects in service quality and satisfaction with services research," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 19(2), 124-136.
- Grönroos, C. (1984), "A service quality model and its marketing implications," *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
- Groves, K.S. and C.M. Vance(2014), "Linear and nonlinear thinking: A multidimensional model and measure," *The Journal of Creative Behavior*, 49(2), 111-136.
- Gruca, T.S. and L.L. Rego(2005), "Customer satisfaction, cash flow and shareholder value," *Journal of Marketing*, 69 (July), 115-130.



- Hamilton, R. W., R. T. Rust, and C. S. Dev(2017), "Which features increase customer retention?," *MIT SLOAN Management Review*, 58(2), 78-84.
- Heskett, J. L., T.O. Jones, G. W. Loveman, W.E. Sasser Jr., and L.A.Schlesinger(1994), "Putting the service-profit chain to work," *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Homburg, C., N. Koschate, and W. D. Hoyer(2005), "Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay," *Journal of Marketing*, 69(2), 84-96.
- Isóraité, M(2016), "Customer loyalty theoretical aspects," *Ecoforum*, 5(2), 292-299.
- Jaiswal, A.K., and R.Niraj, (2011) "Examining mediating role of attitudinal loyalty and nonlinear effects in satisfaction-behavioral intentions relationship", *Journal of Services Marketing*, 25(3), 165-175.
- Johnson, M.D., A. Hermann, and F. Huber(2006), "The evolution of loyalty intentions," *Journal of Marketing*, 70(April), 122-132.
- Johnson, M.D., G. Nader, and C. Fornell(1996), "Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans," *Journal of Economic Psychology*, 17, 163-182.
- Jones, T.O and W.E. Sasser, Jr.(1995), "Why satisfied customers defect," *Harvard Business Review*, 73(6), 88-99.
- Kamakura, W.A., V. Mittal, F. Rosa, and J.A. Mazzon(2002). "Assessing the service profit chain," *Marketing Science*, 21, 294-317.
- Keiningham, T. L., B. Cooil, L. Aksoy, T.W. Andreassen, and J. Weiner(2007), "The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet," *Managing Service Quality*, 17(4), 361-384.
- Kristensen, K. and J. Eskildsen(2014) "Is the NPS a trustworthy performance measure?," *The TQM Journal*, 26(2), 202-214.
- Langhe, B., S. Puntoni, and R. Larrick (2017), "Linear thinking in a nonlinear world," *Harvard Business Review*, 95(3), 130-139.
- Lin, C. and B.Z. Kuo(2013), "Escalation of loyalty and the decreasing impact of perceived value and satisfaction over time," *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(4), 348-362.
- Ngobo, P.V.(1999), "Decreasing returns in customer loyalty: does it really matter to delight the customers?," *Advances in Consumer Research*, 26, 469-476.
- Matzler, K., F. Bailom, H.H. Hinterhuber, B.Renzl, and J Picher(2004), "The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis," *Industrial Marketing Management*, 33, 271-277.
- Mittal, V. and W.A. Kamakura(2001), "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics," *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-142.
- Mittal, V., W.T. Ross, Jr., and P. M. Baldasare(1998), "The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase Intentions," *Journal of Marketing*, 62(1), 33-47.

- Morgan, N. A. and L. L. Rego(2006), "The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance," *Marketing Science*, 25(5), 426-439.
- Oliver, R.L.(1999), "Whence customer loyalty?," *Journal of Marketing*, 63(July), 33-44.
- Oliver, R. L., R. T. Rust, and S. Varki(1997), "Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight," *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.
- Olsen, S. O. (2007), "Repurchase loyalty: The role of involvement and satisfaction," *Psychology and Marketing*, 24(4), 315-341.
- Raassens, N. and H. Haans(2017), "NPS and online WOM: Investigating the relationship between customers' promoter scores and eWOM behavior," *Journal of Service Research*, 20(3), 322-334.
- Reichheld, F.F.(1996), "Learning from customer defections," *Harvard Business Review*, 74(2), 56-69.
- Reichheld, F. F.(2003), "The one number you need to grow," *Harvard Business Review*, 81(12), 46-57.
- Reichheld, F.E., R.G. Markey, and C. Hopton (2000), "The Loyalty effect-The relationship between loyalty and profits," *European Business Journal*, 12 (3), 134-139.
- Rundle-Thiele, S. (2005),. "Exploring loyal qualities: Assessing survey-based loyalty measures," *Journal of Services Marketing*, 19(7), 492-500.
- Rust, R.T., A.J. Zahorik, and T.L. Keiningham(1995), "Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable," *Journal of Marketing*, 59(2), 58-70.
- Seiders, K., G.B. Voss, D. Grewal, and A.L. Godfrey(2005), " Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context," *Journal of Marketing*, 69(October), 26-43.
- Slevitch, L. and H. Oh(2010), "Asymmetric relationship between attribute performance and customer satisfaction: A new prespective," *International Journal of Hospitality Management*, 29, 559-569.
- Söderlund, M. (2003), " The retrospective and the prospective mind and thetemporal framing of customer satisfaction," *European Journal of Marketing*, 37(10), 1375-1390.
- Streukens, S. and K. D. Ruyter(2004), "Reconsidering nonlinearity and asymmetry in customer satisfaction and loyalty models: An empirical study in three retail service settings," *Marketing Letters*, 15(2/3), 99-111.
- Ting, S.C, and C.N, Chen(2002), "The asymmetrical and non-linear effects of store quality attributes on customer satisfaction," *Total Quality Management*, 13(2), 547-569.
- Tuu, H. H and S.O. Olsen (2010), "Nonlinear effects between satisfaction and loyalty: An empirical study of different conceptual relationships," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18(3/4), 239-251.
- Van Doorn, J., P. S. H. Leeflang, and M. Tijs(2013), "Satisfaction as a predictor of future performance : A replication," *International Journal of Research in Marketing*, 72(4), 123-142.
- Van Doorn, J. and P.C. Verhoef(2008), "Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share," *Journal of Marketing*, 72(July), 123-142.
- Van Doorn, J., P.C. Verhoef, and T.H.A Bijmolt(2007), "The importance of non-linear relationships between attitude and behaviour in policy research," *Journal of Consum Policy*, 30, 75-90.

- Velazquez, B.M., I.G. Saura, and M.E.R. Molina(2011), "Conceptualizing and measuring loyalty: Towards a conceptual model of tourist loyalty antecedents," *Journal of Vacation Marketing*, 17, 65-81.
- Walsh, G., H. Evanschitzky, and M. Wunderlich(2008), "Identification and analysis of moderator variables: Investigating the customer satisfaction-loyalty link," *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 977-1004.
- Watson IV, G.F., J.T. Beck, C.M. Henderson, and R.W. Palmatier(2015), "Building, measuring, and profiting from customer loyalty ," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 790-825.
- Yee, R. W. Y., A. C. L.Yeung, and T.C.E. Cheng(2011). "The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries," *International Journal of Production Economics*, 130(2), 236-245.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry, and A. Parasuraman(1996), "The Behavioral consequences of service quality," *Journal of Marketing*, 60 (April), 31-46.
- Zeithaml, V. A., R. N. Bolton, J. Deighton, T.L. Keiningham, K.N. Lemon, and J. A. Petersen(2006), "Forward-looking focus: Can firms have adaptive foresight?," *Journal of Service Research*, 9(2), 168-183.

## Comparative Analysis of Customer Feedback Metrics for Improving Predictability of Customer Loyalty

Kim, Joung-rae<sup>1)</sup>  
Chung, Byoung-gyu<sup>2)</sup>

### Abstract

Many studies have focused on improving the predictability of influential variables in the area of customer services. For a long time, customer satisfaction index(CSI) were the best matrices of customer loyalty. In 2003, net promoter score(NPS) was introduced and in many cases this matrices was more predictive than CSI. In 2010, customer effort score(CES) was introduced and in the service areas this matrices was more predictive than CSI and NPS. This study compared with 3 matrices based on the criteria which composed of basic assumptions, time perspective, measuring items, objectives of matrices, application areas, and limitations of application. The dominant matrix which was applied in all functions and industries was not existed. For the purpose of improving predictability, single or compound matrices are useful according to industries and usage.

*Keywords: customer satisfaction index, customer loyalty index, Net promoter score, customer effort score, customer feedback metric*

---

1)Author, CEO of Global M&T, jrkim45@empas.com

2)Corresponding Author, Professor of Nam Seoul University, gljoseph@nsu.ac.kr

## 주 저 자 소 개

- 김 정 래(Kim, Joung-rae)
  - (주)글로벌엠앤티 대표
  - 경영지도사, 기술신용평가사, 투자자산운용사
- <관심분야> : 벤처창업, 엑셀러레이팅 및 VC투자, 경영전략 및 마케팅

## 교 신 저 자 소 개

- 정 병 규(Chung, Byoung-gyu)
  - 남서울대학교 교수, 경영지도사
  - NIPA, IITP 4차산업관련 평가위원
- <관심분야> : ICT전략 및 마케팅, AR/VR 및 3D 프린팅 비즈니스, 고객여정