

顧客滿足의 結果變數에 대한 理論的 研究**

李 侑 載*

《目 次》

I. 序 言	1. 태도 변화의 매개변수로서 고객 만족의 역할을 확인
II. 만족 또는 불만족에 대한 고객들 의 반응	2. 불평행동 유형을 예측시켜 주는 귀인(attributions)
1. 불평 행동	3. 구전에 대한 심층적 탐구
2. 구전	4. 효과적인 불평관리
3. 반복 구매 행동	5. 방어적 마케팅 對 공격적 마케팅
III. 고객 불평에 대한 기업의 대응	V. 結 言
IV. 고객만족 결과에 있어서의 이슈	

I. 序 言

최근 우리 기업들 사이에 고객만족 경영이라는 말이 유행처럼 번지고 있다. 고객만족 경영은 기업의 최종 목적을 고객만족에 두고 고객 입장에 서서 고객을 우선적으로 생각하고 고객만족의 향상을 위해 지속적으로 추진하는 것이다. 이를 실천하기 위해 많은 기업들이 고객만족과 관련된 프로젝트 팀이나 'CS추진부', 'CS추진실' 등 전담부서를 두고 각종 노력을 경주하고 있다.

고객만족 경영은 시대의 변화, 시장의 변화에 따라 새로운 경영전략으로 각광을 받게 되었다. 1950년대 전후의 우리 경제는 궁핍이 극치를 이루었고 물자가 부족하던 시대로서, 수요는 많고 공급이 부족하여 상품을 만들기만 하면 팔렸기 때문에 상품의 품질은 큰 문제가 되지 않았다. 이 시기는 '공급이 수요를 창출한다.'라는 말이 실현되었던 생산자 중심의 시대로서 경영의 초점은 효율적 생산에 놓여졌다.

1970년대에 들어서면서 우리 경제는 고도성장기를 맞이하였다. 극심한 물자부족 시대를 경험했던 소비자들의 왕성한 소비욕구로 인해 기업성장의 전성기를 누렸다. 그러나 이

* 서울大學 經營大學 教授

** 이 논문은 포스코 경영연구소의 연구지원에 의한 것임.

러한 고도성장은 ‘오일쇼크’로 인해 큰 충격을 받게 되었으며 소비자들의 왕성했던 소비 욕구는 점점 줄어들게 되었다. 이 시기에는 수요와 공급이 균형을 이루었으며 경영의 초점이 판매극대화에 놓여지게 되었다. 따라서 판매업자나 유통업자가 중요해지며 소위 판매의 시대가 되었다.

1980년대 후반에 들어와서는 상품의 종류도 다양해지고 공급이 수요를 초과하며 시장 환경이 생산자, 판매자 중심에서 소비자 중심으로 변화하게 되었다. 고객의 선택이 기업의 생존을 좌우하게 되는 고객의 시대 또는 선택의 시대에서는 고객만족이 경영의 초점이 되었다. 시장이 성숙하고 신규수요보다는 대체수요에 의존하게 되었기 때문에 고객에게 만족감을 주어 같은 상품을 반복구매하도록 해야 하는 것이다. 이런 시대적 상황에서 고객만족을 이해하는 것이 학문적으로나 실무적으로 매우 중요하다고 하겠다.

고객만족에 대한 연구는 크게 세 가지 분야로 나누어 볼 수 있다. 즉 고객만족의 결정 요인, 고객만족의 결과변수, 고객만족의 개념 및 측정이다. 이 중 고객만족의 결과변수 및 효과는 기업의 지속적인 성장과 수익성에 매우 중요하다고 볼 수 있다. 만족한 고객은 재구매를 하며 고정고객이 되고 만족한 고객이 전하는 구전효과는 신규고객을 만들기 때문이다. 반면 불만족은 고객 본인뿐만 아니라 주위의 잠재고객도 잊게 만든다. 따라서 고객만족/불만족의 결과를 체계적으로 이해하는 것이 필요하다. 이에 본 논문에서는 고객만족의 결과변수에 대한 기존연구를 이론적으로 검토하여 관심있는 학자와 실무자에게 전반적인 이해를 제공하고자 한다. 또한 이 분야에서 앞으로 다루어야 할 이슈들도 제기함으로써 향후 연구에 대한 시사점을 아울러 논의할 것이다.

Ⅱ. 만족 또는 불만족에 대한 고객들의 반응

많은 연구들이 만족 또는 불만족에 대한 고객 반응의 여러 유형을 예측할 수 있는 요인들을 발견하려고 시도하였다(Best and Andreasen 1977; Day and Ash 1979; Gronhaug and Zaltman 1981; and Resnik and Harmon 1983). 특히, 불만족에 대한 반응으로써 고객의 불평에 대해 많은 관심이 집중되고 있다. 연구에 의하면 고객은 불만족에 대해 여러 유형의 반응을 보인다. 즉, ① 아무런 조치를 취하지 않음, ② 상표전환 또는 상표애호도의 감소, ③ 판매자 또는 제3자에게 불평, ④ 불만족 제품에 대해 다른 사람들에게 말함(부정적 구전 커뮤니케이션) 등의 행동을 보이는 것으로 나타났다(Day 1980; Krapfel 1985; Richins 1983b).

Hirschman(1970)은 만족/불만족에 대한 고객의 반응을 경제학적으로 연구하여 불만족 고객은 시장상황에 따라 이탈(exit: 상표전환), 표현행동(voice), 충성도(loyalty)와 같은 반응을 보인다는 것을 제시하였다. 매우 경쟁적인 상황에 있어서는 불만족 고객의 이탈반응이 예상된다고 했다. 그 이유로는 많은 대체적 상품이 존재하고 불평의 비용이 이탈자의 비용보다 크다는 것을 제시하고 있다. 반면에 독점적인 시장상황에서는 고객의 판매자로부터 이탈행동이 제한되며 이탈반응의 수단 자체가 불가능해지므로 불만족 고객은 기업에 대해 불만을 표현하는 행동을 선택하기 쉽다고 설명했다.

Andreasen(1985)은 제품의 공급자들이 공급에 대한 거의 독점적 통제력을 지니고 있지만 약간의 경쟁도 존재하는 소위 ‘느슨한 독점(loose monopoly)’의 상황하에서 불만족 고객의 반응에 관한 Hirschman(1970)의 이론을 검증했다. Hirschman에 따르면, 불만족스러운 경험에 대해 이탈(exit), 표현행동(voice), 충성도(loyalty) 중 어느 반응을 보이는가는 다음 몇 가지 요인들에 의해 결정된다: ① 제품의 이질성에 대한 지각, ② 고객의 능력 ③, 고객 충성도 ④, 진입과 이탈 장벽, ⑤, 표현행동의 성공 가능성 ⑥, 특정 산업에 있어서의 집단적인 불평표현의 정도, ⑦ 구매중지, 불평, 무행동에 따른 상대적 비용.

Anderson(1985)의 결과는 품질을 의식하는 엘리트 집단이 제품의 품질에 가장 민감하고 시장을 단속할 가능성이 크다는 견해를 뒷받침해준다. 또한 품질에 대해 많이 의식하고 있으며 불평을 표현할 가능성이 큰 고객들은 판매자들을 상대적으로 불평을 적게 하는 대다수의 고객들과 거래하도록 남겨두고 시장을 떠나려 한다는 것을 확인하였다. 예를 들어, 열악한 의료행위를 경험한 경우 의료수준에 대해 잘 알고 있는 고객은 쉽게 병원을 바꿀 것이다. 반면 다른 고객들은 아무 일도 하지 못하고 계속 같은 병원을 이용하게 된다. 만족/불만족에 대한 여러가지 유형의 소비자 반응을 살펴보자.

1. 불평행동

1) 불평행동에 대한 기본적 연구

가장 많이 연구되어진 고객만족의 결과변수는 불평행동이다. 불평행동의 강도(intensity)는 불만의 정도에 정비례한다고 가정된다(Bearden and Teel 1983). 그러나 많은 실증연구에 따르면 불평행동이 불만족의 강도만의 함수라기보다는 고객의 특성, 귀인 사유에 대한 소비자의 인식, 결과에 대한 기대, 관련된 비용, 제품의 유형 등과 같은 여러 요인들의 함수이다(Day 1984; Singh and Howell 1985). 예를 들어 불평행동은

사회·경제적으로 상위집단에 속하는 고객들의 경우에 많이 나타나고 또 기업이 고객불평에 즉각적으로 반응하리라고 인식하는 경우에 더 많이 일어난다. 이것은 불만족 고객들 중 많은 수가 불평하지 않는다는 사실을 설명해 줄 수 있다(Best and Andreasen 1977; and Day 1984).

Gronhaug and Zaltman(1981)은 고객불평을 설명하기 위해 세가지 모델 즉, 자원(resource), 학습(learning), 인성(personality) 모델을 제안했다. 자원모델은 불평을 표출하기 위해서는 어떤 자원의 사용이 필요하다는 가정에 기초해서 불평의 결정변수로 시간, 돈, 그리고 권력에 초점을 맞추고 있다. 학습모델은 경험이 많고 교육을 많이 받은 고객이 자신들의 권리에 대해 더욱 잘 알기 때문에 불평을 표출할 가능성이 높다고 본다. 인성모델은 특정의 인적 속성이 불만을 인지하고 불평을 토로하는 성향과 연관되어 있다고 가정한다. 예를 들어 불평을 표출하는 고객은 침묵하는 고객보다 자신감이 더 많고 보다 적극적이라고 주장한다. 조사결과에 따르면 구매 경험이 불평행동의 가장 중요한 예측변수로 나타남으로써 학습모델을 지지하고 있다. 이 연구는 중요한 가정과 모델을 명백히 함으로써 불평하는 고객과 불평하지 않는 고객을 구별하는 방법과 이유를 알려준다는 점에서 중요하다.

또한 귀인 이론의 체계가 불평행동을 설명하기 위해 사용된다. 이 이론에 의하면 불만에 대한 고객의 반응을 결정하는 것은 단순히 제품이 실패했다는 판단이 아니다. 고객은 왜 그 제품이 실패했는가를 알기 원한다. 그리고 그 추론된 이유가 그들이 불만족스러운 경험에 어떻게 반응할 것인가에 영향을 미친다(Folkes 1984; Krishnan and Valle 1979; Landon 1977; Richins 1983b). 예를 들어, 자신이 그 제품을 잘못 사용했다고 느낀 소비자는 그 책임이 제조업자에게 있다고 느낀 소비자와 다르게 행동할 것이다. 연구자들은 고객들이 어떤 제품에 대해 불만족을 느낄 때 어떤 방식으로 책임소재를 밝히는지 연구했다.

Valle and Wallendorf(1977)는 제품 성과에 대한 귀인이 “고객으로부터의 심리적 거리”라는 차원에서 이루어진다는 것을 보여주었다. 귀인은 한 끝에 자기 자신(예를 들어 자신의 쇼핑 능력) 그 다음에 친구, 소매상(판매원), 제조업자 그리고 더욱 큰 사회제도(예를 들어 법)를 다른 끝으로 하는 차원에서 이루어진다. 불만족한 고객이 보이는 행위는 귀인의 심리적 거리와 관련되는 경향이 있다. 이러한 차원은 통제의 방향차원(즉, 내적 또는 외적)을 확장시킨 것이라고 할 수 있을 것이다. Krishnan and Valle(1979)는 소비자의 귀인에 있어서의 이러한 차원이 존재하며 또 그러한 귀인이 고객불평의 중요한 예측변수

라는 것을 보여주었다.

Landon(1977)은 귀인 이론이 불평행동에 대한 어떤 시각을 제공할 수 있는지에 대한 실험을 했다. 내적, 외적 운명 통제(fate control)를 사용하여 그는 응답자들에게 그들을 불평하게 만드는 원인을 질문하였다. 그 원인들은 내적 귀인(내가 실수했다)과 외적 귀인(누군가 다른 사람이 잘못했다)으로 분류되었다. 잘못이 소비자의 것으로 귀인될 때 소비자는 불평하지 않는 반면, 잘못이 다른 사람의 것으로 간주될 때 불평을 했다. 위의 연구들은 인지된 불만의 원인이 판매자와 관련된 것일 때 소비자는 더욱 불평하기 쉽다는 것을 보여준다.

Folkes(1984)는 **Weiner(1980)**의 인과 차원을 사용하여 안정성(안정적 또는 불안정적), 책임소재(기업관련 또는 소비자 관련), 통제 가능성(통제 가능 또는 불능)의 차원에 따라 제품 실패의 원인에 대한 귀인을 분류함으로써 귀인 모델을 확장했다. 이 연구 결과 안정적 귀인이 있을 때 제품 교환보다 환불이 요구되며, 불만족스러운 제품 성과가 기업과 관련된 것일 때 소비자는 환불과 사과를 받아야 한다고 느낀다. 그리고 제품 실패가 기업과 관련되고 통제가 가능하면 소비자는 분노를 느끼고 보복하고자 한다. 더 나아가서 **Folkes, Koletsky and Graham(1987)**은 귀인이 불평 의도에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 기업에 대한 분노를 통해 간접적 영향도 함께 미친다는 것을 발견하였다.

몇몇 연구는 불평고객의 인적 특징을 발견하고자 수행되었다. 그들은 다음과 같은 질문을 검토하였다.

어떤 유형의 소비자들이 불평하는가?

불평하는 소비자와 칭찬하는 소비자의 차이는 무엇인가?

숙박업소에 대한 연구에서 **Robinson and Berl(1980)**은 일반적으로 불평하는 사람들이 칭찬하는 사람들보다 젊고, 수입이 많으며 상표충성도가 약하다는 것을 발견하였다. 이와 같이 젊고 소득이 많은 소비자들이 불평하기 쉽다는 사실은 그들의 기대가 더 높다는 것을 나타낸다. 기대가 높기 때문에 그들의 기대가 불일치될 가능성도 높을 것이다. 그리고 강한 상표충성도를 가진 소비자는 불평보다는 칭찬하기 쉽다.

2) 고객불평의 유형

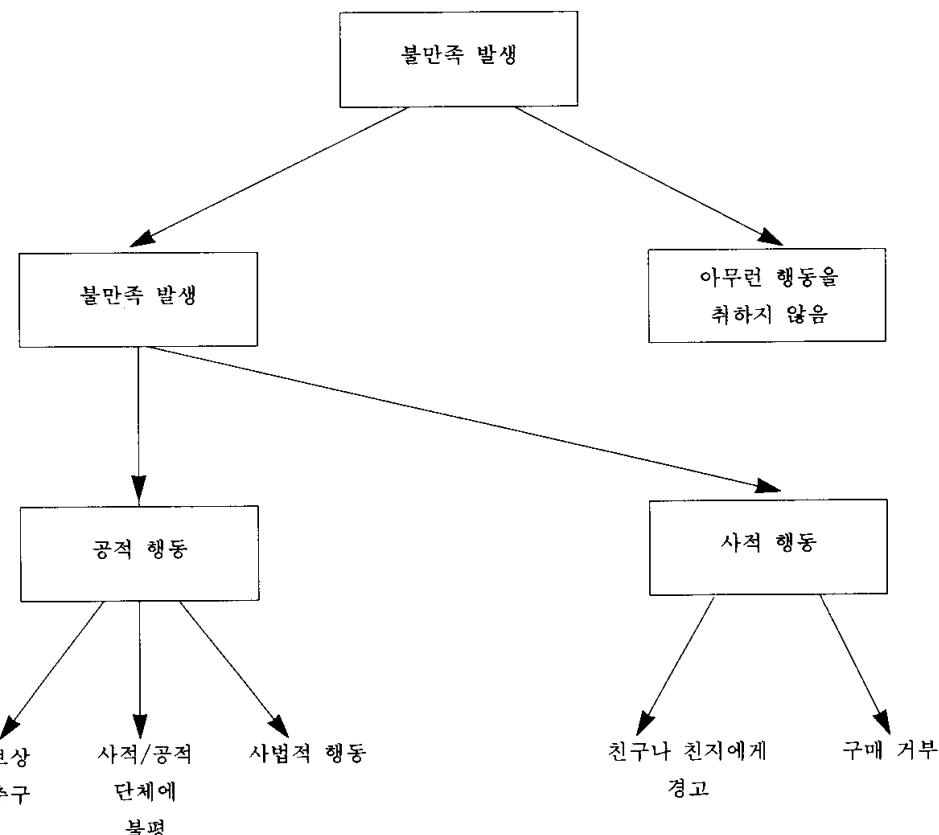
불만족에 대해 고객들은 여러가지로 반응할 수 있다. 불평행동을 이해하기 위해서는 불평행동의 분류와 불평고객의 유형을 구별해서 생각해야 한다. 불평행동의 분류는 고객의 다양한 불평반응을 여러 군집으로 범주화하는 것이다. 즉 한 집단내에서의 반응들은 서로

유사하지만 다른 집단에서의 반응들과 차이가 있게 된다. 따라서 불평행동의 분류는 사람을 분류하는 것이 아니라 변수를 분류하는 것이다. 반면 불평고객의 유형은 사람들을 분류하는 것이다.

즉 각 집단내의 고객들은 불만족스러운 상황에 직면했을 때 유사하게 행동할 것으로 기대된다.

A. 불평행동의 분류(Taxonomy of Consumer Complaint Behavior)

Day and Landon(1977)은 불만족한 상품의 성격과 중요성에 의거해 두 단계의 계층적 모형을 제시하였다. 첫 단계는 행동이 수반된 불평행위와 행동이 수반되지 않은 불평행위를 구분하고 있다. 두 번째 단계는 사적인 행동과 공적인 행동을 구분하고 있다. 공적인 행동은 보상을 받거나 소비자 단체에 고발하거나, 사법적 행동을 하는 것을 의미한다. 사적인 행동은 친구나 친지에게 경고하거나 구매를 중지하는 것이다. Day and Landon에



<그림 1> Day and Landon(1977) 이 제시한 고객불평행동의 분류

의하면 고객에게 중요한 제품이나 그 가격이 비쌀 경우 고객들은 공적 불평행동을 취할 가능성이 높아진다. <그림 1>은 이런 내용을 정리하고 있다.

Day(1988)는 Day and Landon이 제시하는 고객불평행동유형 모델의 두 번째 단계인 행동적 구분에 관한 기준을 제공하였다. 고객들은 어떤 목적을 달성하기 위해서 불평을 하므로 불평 목적에 따라서 불평행동을 분류할 수 있다는 것이다. 다음과 같은 세 가지 범주가 제시되었다.

1. 보상추구: 직접 혹은 간접적으로 판매자, 제조업자 등으로부터 보상을 얻으려는 것이 행동의 목적이다.

2. 불평: 보상을 바라기보다는 미래의 행위에 영향을 주는 것을 목적으로 하거나 부정적 구전을 통하여 타인을 설득하는 것이다.

3. 개인적 보이콧: 제품, 점포, 상표, 제조업자에 대해서 재구매를 포기하는 것이다.

Bearden and Teel(1983)은 고객불평행동을 단일 개념체로 보고 Guttman 척도를 사용한 조작화를 시도하여 단일요인에 의한 분류를 제창하였다. 항목들이 불평의 강도를 반영하는 Guttman 척도를 사용하여 고객불평행동에 대해 단일차원의 구조를 제시하고 있다. 그러나 이들 연구는 비행동적인 불평행위를 포함하지 못하고 있다는 점과 고객불평행동구조의 전범위를 단일차원으로 다루기에는 무리가 따른다는 점에서 비판을 받고 있다.

Krishnan and Valle(1970)는 Day and Landon의 연구를 기초로 불평행동구조를 발견하기 위해 요인분석을 실시했다. 그 결과 네 가지의 유형이 발견되었는데 다음과 같다.

- ① 사적 행동유형(private action type)
- ② 법적 행동유형(legal action type)
- ③ 보상추구행동유형(remedial action type)
- ④ 무행동유형(noncomplaining type)

Singh(1988)은 고객불평행동의 개념과 성격을 이해하기 위해서 불평행동의도와 실제 불평행동을 조사하여 요인분석함으로써 불평행동을 분류하였다. 요인분석 결과 세 가지 차원의 불평행동유형이 발견되었다. 우선 직접대응(voice)은 소매상이나 제조기업에 대한 직접적인 행동을 취하는 것이다. 이 요인은 아무런 행동도 취하지 않는 비행동적인 행동도 포함하고 있다. 두 번째는 사적 대응(private response)으로 주위 사람들에게 불평행동을 취하는 형태이다. 세번째는 제3자를 통한 대응(third party response)으로 직접대응처럼 외적인 반응이지만 기업에 대한 직접적인 반응이 아니라 신문기고, 사법적 대응, 소비자 보호원같은 단체에 대한 반응이다. 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을

통해 고객불평행동이 단일차원이 아니라 세 가지 차원으로 구성되어 있음을 보여주고 판별타당성을 입증하였다.

B. 불평고객의 유형(Typology of Complaint Style)

Warland, Hermann Willits(1975)는 판별분석 등을 통해서 불평고객유형을 조사한 결과 다음과 같이 고객들을 군집화하였다.

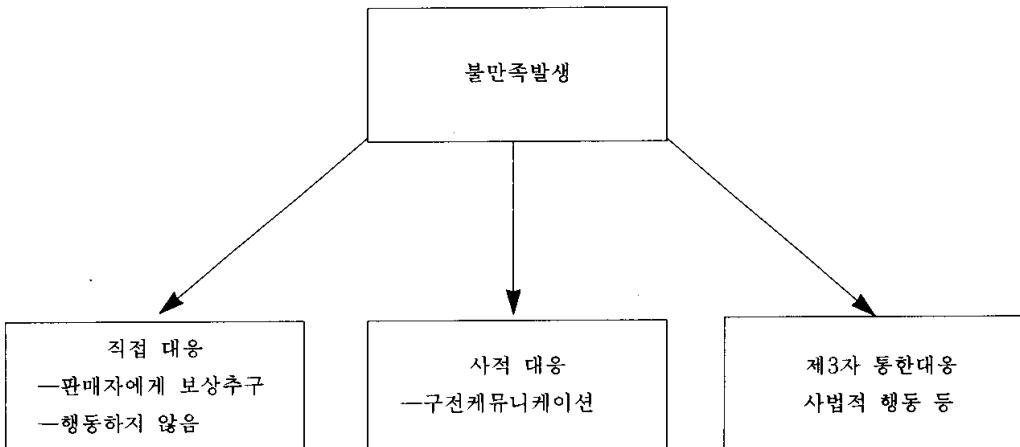
1. 불만족-불평행동자(upset-action): 시장의 상황에 대해 분개하고 행동을 취하는 고객들이다.

2. 불만족-비불평행동자(upset-no action): 시장의 상황에 대해 분개하지만 아무런 행동을 취하지 않는 고객들이다.

3. 불만족하지 않는 고객(not upset): 아무런 감정을 취하지 않은 집단이다.

이들의 연구는 고객들을 군집화하고 각 집단의 인구통계적 특징, 소비자 문제에 대한 관심의 정도 등의 특성을 보고하였다. 불평고객유형에 관한 연구들은 주로 이 연구의 분류를 기준으로 하고 있다.

Warland 등의 연구는 학계에서 많은 주목을 받았지만 다음과 같은 비판도 동시에 받고 있다. 첫째, 다양한 차원의 대응형태를 하나의 범주로 통합하고 있다. 예를 들어 친구에게 불평을 하는 것과 소비자 보호단체에 불평을 하는 것은 실제로 많이 다른 행동이지만 여기서는 하나의 범주로 분류되고 있다. 둘째, Warland 등의 유형 분류는 실제 반응형태에 의거해 소비자들을 나눈 것이 아니고 관찰자가 연역적으로 도출한 논리적 기준의 범주



자료원: Singh, Jagdip(1990), "A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Style." *Journal of Retailing*, 66(Spring)

화에 의한 것이다.

Singh(1990)은 고객들이 대응하는 반응 스타일을 2단계 접근법을 통해 분석하였다. 첫 번째 단계에서는 반응형태에 대한 집약적인 구조를 확인하였다. 요인분석을 통해 자료들을 몇 개의 차원으로 나타낼 수 있는가를 조사하였다. 두 번째 단계에서는 군집분석을 통해 고객들을 군집화하여 각 군집내의 고객들을 반응차원에서 동질적이며 다른 군집과는 이질적이도록 분류하였다. 그 결과 다음과 같은 4가지 유형을 발견하였다.

① 소극적인 유형(**passives**)

전체집단의 약 14%를 차지하며 이들은 불만족 상황에서 불평을 하려는 의도가 낮다. 과거 연구에서 보고된 비행동 고객집단과 일치한다.

② 표현하는 유형(**voicers**)

37%를 차지하는 집단으로 사적 불평행동이나 제3자 불평행동을 잘 하지 않는다. 특히 부정적 구전활동이나 상표전환 등의 행동은 보이지 않는다. 대신, 보상을 얻기 위해 제품이나 서비스 제공자에게 직접적으로 불평하는 것을 선호한다.

③ 화를 내는 유형(**irates**)

21%를 차지하며 부정적 구전활동, 상표전환 등과 같은 사적 대응을 하는 경우가 많다. 판매자나 제조업자에 대한 직접적 대응도 평균보다는 높게 한다.

④ 적극적인 유형(**activists**)

28%의 비율을 차지하며 이 집단의 특징은 여러가지 불평행동에 대해서 평균이상의 활발한 활동을 보이는 것이다. 특히 제3자를 통한 대응을 같이 하고 있는 것으로 나타나 있다. 불평의 목적은 개인적 보상뿐만 아니라 사회전체의 이익증진을 위함이다.

이상의 4가지 불평고객 유형별 개인적 특징이 <표1>에 정리되어 있다.

2. 구전

구전(**word of mouth**)은 다음과 같은 몇가지 이유로 소비자 반응중에서 중요시되고 있다.

첫째, 구전은 대면 커뮤니케이션이므로 문서자료나 매스 커뮤니케이션에 비해 더욱 큰 효과를 나타낸다. 구전 커뮤니케이션은 생생한 경험적 요소에 기초해서 보다 확실한 정보를 얻게 해 준다.

둘째, 구전은 기업이나 마케팅과 관련되지 않은 정보원천에 기초한다. 따라서 마케팅 담당자에 의한 커뮤니케이션보다 믿을만하다고 인식된다.

셋째, 기업에 대한 고객의 불평은 단지 한명의 고객하고만 관련되지만 구전 커뮤니케이

〈표 1〉 불평고객의 유형

1. 소극적인 유형 (passives)

- 시장으로부터 덜 소외되어 있는 것 같다.
 사회적 효익 때문에 불평에 대해 더 긍정적인 태도를 가지는 경향이 있다.
 개인적인 규범 때문에 불평에 대해 더 긍정적으로 느낀다.
 공적 행동의 결과에 대한 평가에 있어서 덜 긍정적이다.
 사적 행동의 결과에 대한 평가에 있어서 덜 긍정적이다.
 표현 행동의 결과에 대한 평가에 있어서 덜 긍정적이다.
 다소 짧은 편이다.

2. 표현하는 유형 (voicers)

- 시장으로부터 덜 소외되어 있는 것 같다.
 사회적 효익 때문에 불평에 대해 긍정적인 태도를 가지는 경향이 있다.
 개인적인 규범 때문에 불평에 대해 더 긍정적으로 느낀다.
 공적 행동의 결과에 대한 평가에 있어서 덜 긍정적이다.
 사적 행동의 평가에 있어서 덜 긍정적이다.
 표현 행동의 결과에 대한 평가에 있어서 매우 긍정적인 평가를 한다.
 다소 나이가 많은 편이다.

3. 화를 내는 유형 (irates)

- 시장으로부터 더욱 소외되어 있는 것 같다.
 사회적 효익 때문에 불평에 대해 더욱 긍정적인 태도를 가지는 경향이 있다.
 개인적인 규범 때문에 불평에 대해 더 긍정적으로 느낀다.
 공적 행동의 결과에 대한 평가에 있어서 덜 긍정적이다.
 사적 행동의 결과에 대한 평가에 있어서 매우 긍정적이다.
 표현 행동의 결과에 대한 평가에 있어서 다소 긍정적인 평가를 한다.
 다소 나이가 많은 편이다.

4. 적극적인 유형 (activists)

- 시장으로부터 더욱 소외되어 있는 것 같다.
 사회적 효익 때문에 불평에 대해 매우 긍정적인 태도를 가지는 경향이 있다.
 개인적인 규범 때문에 불평에 대해 매우 긍정적으로 느낀다.
 공적 행동의 결과에 대한 평가에 있어서 매우 긍정적이다.
 사적 행동의 결과에 대한 평가에 있어서 매우 긍정적이다.
 표현 행동의 결과에 대한 평가에 있어서 매우 긍정적인 평가를 한다.
 다소 짧은 편이다.

선은 많은 사람들에게 전달되기 때문에 기업에 더욱 해로울 수 있다.

구전의 중요한 결정요소는 고객만족 또는 불만족인 것 같다. 따라서 연구자들은 구전을

소비 경험에 대한 고객만족의 결과로서 연구해왔다.

Richins(1983b)는 불만족한 고객에 의한 부정적 구전(자신의 불만족한 경험을 다른 사람에게 말하는 것을 조사하여 상표전환, 단골의 중단, 또는 불평과 같은 다른 반응들과 구전반응의 차이점을 구분시켜 주는 변수를 검토했다. 그 결과, 부정적 구전은 문제가 심각할 때 그리고 판매업자의 불평에 대한 반응이 즉각적이지 않으리라고 인지될 때 나타난다는 주장이 제시되었다. 또한 구전은 귀인이론으로 설명이 되는데 불만족의 책임이 판매자에게 관련된 경우에 부정적인 구전이 발생할 가능성이 높다.

Weinberger, Allen, and Dillon(1981)은 소비자들에 대한 부정적 정보의 영향을 조사한 연구를 검토했다. 고객들은 평가에 있어서 부정적 정보와 마케팅 이외의 원천에서 나온 정보에 더욱 가중치를 두는 것으로 판단된다(e.g., Lutz, 1975). 구전 커뮤니케이션에 관한 이전의 연구는 의견선도자(opinion leader)와 혁신의 확산에 강조를 두면서 신제품에 초점을 맞춰왔다. 이에 반해, Richins(1983b)는 불만족 고객에 의한 기존 제품에 대한 부정적 구전을 이해하는 데 가치있는 시각을 제공했다.

Curren and Folkes(1987)는 제품성과에 대한 귀인이 고객의 구전 커뮤니케이션에 영향을 주는지를 검토했으므로써 Richins의 연구를 확장했다. 이 연구에서는 통제가능성(의도적 통제와 통제 불능)과 안정성(지속적 또는 일시적), 책임소재(구매자 관련 또는 판매자 관련)차원이 귀인을 분류하는 데 사용되었다. 그 결과 이러한 귀인들은 커뮤니케이션이 긍정적인가 부정적인가에 관계없이 또, 커뮤니케이션의 대상(동료, 고객 또는 기업)에 관계없이 구전 커뮤니케이션에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 특히, 커뮤니케이션하고자 하는 욕망은 판매자와 관련된 통제가능한 원인들에 있어 더욱 커지고, 판매자와 관련된 안정적 원인은 긍정적인 커뮤니케이션을 유도하기 쉽다. 더욱기 안정적 원인(구매자 관련 또는 판매자 관련 모두)은 불안정한 원인보다 제품에 대한 경고를 더욱 자주 표출시켰다. 결과적으로 소비자 귀인의 통제 가능성, 안정성 그리고 책임소재 차원이 긍정적, 부정적 커뮤니케이션에 모두 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

3. 반복 구매 행동

Newman and Werbel(1973)은 불만족 고객이 만족한 고객보다 재구매할 가능성이 적다는 것을 보여주었다(cf., Francken 1983). 한 연구는 불만족한 소비자의 30%~90%가 그 상표를 재구매하지 않으려 한다는 것을 보여주었다(Technical Assistance Research Programs [TARP](1979)). Oliver(1980a)는 고객만족이 태도에 영향을 미치고 이 태도

에 대한 영향은 계속해서 재구매의도에 영향을 미친다는 가설을 세웠다. 분석결과를 통해 이와 같은 가설이 입증되어 결국, 고객만족은 태도에 긍정적인 효과를 가진다고 확인할 수 있었다. 그리고 긍정적 태도는 구매의도를 증가시킨다는 것도 확인되었다. 이것은 Fishbein의 모델이 제시하는 설명과도 일관성을 가진다(Fishbein and Ajzen 1975). 많은 연구들에서 고객만족이 구매후 태도 뿐 아니라 구매의도에도 영향을 미친다는 것이 발견되었다(Bearden and Teel 1983; LaBarbera and Mazursky 1983; Oliver and Linda 1981; Oliver and Swan 1989). 많은 연구자들은 반복 구매 행동과 상표 충성도가 긍정적 태도를 포함한다고 믿고 있다(Jacoby and Chstnut 1978). 이것은 고객만족이 반복 구매 행동과 상표 충성도를 증가시킬 수 있고 상표 전환을 줄일 수 있다는 것을 암시한다.

III. 고객 불평에 대한 기업의 대응

여러 연구자들이 기업이 고객의 불평에 어떻게 반응하는가를 조사하였다(e.g., Fornell and Westbrook 1984; Gilly and Gelb 1982; Resnik and Harmon 1983). 이 연구의 발견들은 고객불평에 대한 기업의 반응이 고객만족과 구매후 행동에 중요한 영향을 미친다는 것을 보여 주었다. Gilly and Gelb(1982)는 불평에 대해 신속한 반응이 있을 때 고객은 커다란 만족을 느끼고 따라서 재구매 의도에 영향을 받는다는 것을 발견하였다.

경영자들이 고객 불평에 대한 대응에서 얼마나 성공적인가? 고객불평에 대한 기업의 정당한 대응이 무엇인가에 관해서 고객의 인식과 경영자의 인식이 다른가? Resnik and Harmon(1983)은 고객불평에 대한 적절한 대응에 관해서 경영자와 고객의 지각 차이를 조사하였다. 일반적으로 고객은 관리자보다 불평을 더욱 정당하다고 간주하는 경향이 있다. 특히 명백한 해결책을 제시하지 않은 불평에 있어서 더욱 그러했다. 모호한 상황에 직면했을 때 고객은 어떤 반응이 필요하다고 믿는 경향이 있다. 이와는 대조적으로 경영자는 소비자가 아무런 이유도 없이 무엇인가를 자꾸 원하고 또, 그 원하는 것도 제대로 알지 못하며 불평을 함으로써 얻게 되는 이점도 제대로 평가하지 못한다고 생각한다. Folkes and Kotsos(1986)는 제품 실패를 설명할 때 판매자는 제품 그 자체에 대한 결점을 소비자보다 덜 찾으려 하는 경향이 있다는 것을 발견했다. 그리고 고객과 기업은 서로 다른 지각을 가질 수 있다고 주장했다.

흔히 고객만족은 경영자의 중요한 목표로 여겨지고 있다. 고객만족에 대한 경영자의 열망은 여러 연구자료들에 의해 정당화되고 있다. 연구된 사례의 90%에서 기업의 반응은

적절했고 경영자는 적어도 고객에 의해 요구된 것을 제공하였다. 이 발견은 특히 고객불평이 명백한 해결책을 가지고 있을 때 그리고 그 불평이 높은 정당성을 가지고 있을 때 나타났다. 불평관리를 포함한 많은 마케팅 활동은 소비자 욕구에 부응하기 위한 기업의 자원 배분과 관련되어 있다. 따라서 불평고객이 요구하는 행동과 경영자가 취하고자 하는 행동 사이에서 상호 수긍할 만한 수준의 조정이 필요하다. 이런 점에서 Resnik and Harmon(1983)의 연구는 불평 처리 과정에 대한 유용한 시각을 제공한다.

Fornell and Westbrook(1984)은 어떤 부서에 많은 불평이 접수되었을 때 그 부서에 대한 기업의 제재가 있는 것을 발견하였다. 인적·물적 자원의 감소와 같은 제재를 받은 부서는 자원 부족으로 더욱 어려움을 겪게 될 것이며 결과적으로 더 많은 불평을 야기시키게 된다. 즉, 고객 불평의 악순환(*vicious circle of consumer complaints*)이 존재한다. 기대되는 바와는 달리 부정적 커뮤니케이션이 많은 경우보다는 긍정적 커뮤니케이션이 많은 경우에 기업이 고객불평에 민감하게 반응하고 있는 것이 발견되었다. 악순환에 대한 발견은 마케팅 활동에 있어서 중요한 의미를 갖고 있다. 즉, 이것은 많은 기업이 고객불평을 그들에게 이익이 되도록 사용하기보다는 고객불평과 관련해 역기능적인 태도로 행동한다는 것을 나타낸다. 만약 기업이 고객불평을 관리함으로써 이익을 얻고자 한다면 이런 악순환은 깨어져야 한다. Fornell and Westbrook은 효과적인 불평관리를 위한 조직 변화의 포괄적인 전략을 제안했다.

최근 몇몇 연구들은 고객불평에 대한 기업의 반응과 관련한 새로운 시각을 제공해 주었다. 즉, 불평 관리는 단순히 사후적인 비용이라기보다는 중요한 사전적 투자나 마케팅 수단으로 사용될 수 있다는 것이다(Fornell and Wenerfelt 1987; Gilly and Hansen 1985). Fornell and Wenerfelt (1987, 1988)는 Hirschman(1970)의 이탈-표현행동 이론(*exit-voice theory*)에 기초해서 고객 불평 관리를 사용한 방어적 마케팅 전략(*defensive marketing strategy*)의 경제학적 모델을 개발했다. 방어적 마케팅 전략의 목표는 고객의 이탈과 상표전환을 줄이고 고객의 유지를 극대화하는 것이다. Fornell and Wenerfelt의 방어적 마케팅 전략의 개념화는 Houser and Shugan(1983)의 전략과 유사하지만 좀 더 포괄적이다. Houser와 Shugan은 방어적 마케팅을 새로운 경쟁상표의 출시에 대한 기존 상표의 대응이라고 정의한다. 그러나 Fornell and Wenerfelt는 시장에서 새로운 상표의 진입이 없는 경우도 포함하고 있다.

Fornell and Wenerfelt(1987)의 분석은 불만족 고객의 불평은 많은 기업들이 하고 있는 것처럼 극소화시키기 보다는 오히려 비용제약의 한도안에서 극대화되어야 한다는 것을 암

시한다. 그들은 또한 불평관리에 의한 방어적 마케팅(즉, 고객 유지)은 실질적으로 공격적 마케팅(즉, 신규 고객을 확보하는 것)비용을 줄여줌으로써 총 마케팅 비용을 줄여줄 수 있다는 것을 보여주었다. 이 연구에 대한 관련된 연구들이 몇가지 있다. 이것들 중 하나는 불만족 고객이 일단 머무르도록 설득되면 더욱 충성적으로 되고 따라서 전보다 더욱 큰 가치를 가진 고객이 된다는 것이다. 또 한 가지는 효과적인 불평관리는 긍정적인 구전 커뮤니케이션을 가져올 수 있다는 것이다. Fornell and Wenerfelt(1988)는 방어적 마케팅 전략과 관련한 불평관리의 모델을 개발하고 불평관리를 해야하는 이유를 분석했다.

방어적 마케팅 전략은 성장이 둔화되거나 경쟁이 치열한 시장으로 신규고객을 창조하는데 드는 비용이 더욱 높아지는 상황에서 특히 중요해진다. 많은 마케팅 연구들이 추가적인 고객을 확보하기 위해 고안되었으며, 상표전환을 강조하고, 구매량을 늘리고 구매빈도를 늘리는 것등의 공격적 마케팅 전략을 강조해 왔지만, 방어적 마케팅에 대한 연구는 상대적으로 적게 이루어져왔다. 이런 점에서 방어적 전략으로서 불평 관리의 활용은 높은 연구가치를 가지고 있다고 본다.

Goodman은 고객 불만 관리가 단순히 고객이나 사회의 행복을 증진시킬뿐만 아니라 나아가 기업에게 물질적·금전적 이익을 가져다 준다는 것을 실증하였다. Goodman은 고객 대응으로 생기는 기업의 이익을 계량화할 수 있는 이익과 계량화할 수 없는 이익의 2가지로 나누었다.

* 계량화 할 수 있는 이익

고정고객의 재구매로 생기는 이익을 대표적으로 들 수 있는데 이는 불만 처리에 만족한 고객의 재구매율이 침묵하는 불만고객에 비해 매우 높기 때문에 생기는 이익으로 불만 처리 비용이 놓는 연간 이익(손실)과 투자수익률(ROI)의 두 가지 요소로 구성된다.

A. 불만 처리 부문이 놓는 연간 이익

$$P_T = P_S + P_U - X_T \times Y_N$$

P_T = 불만처리 부문이 놓는 이익/손실

P_S = 불만처리에 만족한 고객의 반복구매로 생기는 이익

P_U = 불만처리에 불만이었던 고객의 반복구매로 생기는 이익

X_T = 불만처리 부문의 연간 취급 건수

Y_N = 불만을 털어놓지 않은 고객에게 불만을 주지 않았다면 그 재구매로 인해 얻어졌

을 이익

B. 투자수익률

$$\text{ROI} = \frac{P_T}{X_T \times C_H}$$

ROI = 투자수익률 (Return on Investment)

C_H = 불만처리에 필요한 평균비용(1건당)

불만처리에 대한 평가는 단순히 생긴 이익액에 대해 판단할 뿐만 아니라 불만처리를 위해 투자자본에 대한 수익률을 중시해야 할 것이다. 불만처리 비용을 연간 투자자본으로 생각할 수 있기 때문이다.

* 계량화할 수 없는 이익

계량화할 수 없는 이익은 다음과 같은 여러 가지가 있다.

- ① 제품 개선, 신제품 개발 아이디어
- ② 광고, 판촉, 상품 정보의 개선
- ③ 소매업자 등 유통업체나 구입처와의 관계 개선
- ④ 기업 이미지 향상
- ⑤ 기업에 대한 고객의 신뢰 확대
- ⑥ 타제품 구입으로의 파급효과
- ⑦ 소비자 교육의 기회
- ⑧ 생산성 향상

대부분의 기존 연구는 개별 소비자를 분석 단위로 하여 개인적 차원에서 고객만족을 다루었는데 최근에는 이를 확장하여 기업, 산업, 또는 국가 차원에서 분석하고자 하는 연구가 등장하였다. 특히 미시간대의 Fornell이 수행한 Customer Satisfaction Barometer (CSB) 연구를 대표적으로 들 수 있다. 산업 또는 기업 차원에서의 고객만족 연구는 상표 간, 제품군간 고객만족을 비교하게 해 주는 장점이 있다.

고객 유지, 시장 점유율, 총마진, 자산수익률 등을 모델내에 도입함으로써 경제학적 이론과 심리학적 이론을 접목시키려는 연구들이 수행되었다. 시장점유율과 고객만족도의 관계에 대해 흥미있는 시각을 제공하는 Fornell(1992)은 이상점 이론(ideal point theory)을 이용하고 있다. 차별화된 제품들이 많이 존재하는 산업의 경우에 시장점유율이 높은

기업을 보면 그 기업의 상품에 대한 이상점이 다른 고객들이 많이 있게 된다. 반면, 시장점유율이 낮은 기업의 경우에는 그 제품이 고객들의 이상점에 근접해 있을 가능성이 높다. 따라서 시장점유율이 높은 기업이 시장점유율이 낮은 기업보다 만족도가 낮게 될 것이라는 것이다.

Fornell(1992)은 높은 고객만족도가 기업에게 주는 여러가지 혜택을 제시한다. 일반적으로 높은 고객만족은 기존고객의 충성도를 높이고, 가격민감도를 낮추며, 경쟁적 노력으로부터 기존고객을 보호하며, 미래거래비용을 낮추며, 실패비용을 절감시키며, 신규고객의 유치비용을 감소시키며, 기업의 평판을 높인다. 기존고객의 충성도가 높아진다면 미래에 보다 많은 재구매가 이루어질 것이다. 고객충성도가 높다면 장래 수익흐름이 지속적이게 되므로 기업의 수익성이 높아질 것이다(Reichheld and Sasser 1990). 충성스런 고객은 계속 구매할 것이므로 그 누적적 가치가 높게 될 것이다. 예를 들어 두 명의 직장동료가 직장근처의 한 식당을 자주 이용한다고 하자. 1인당 식사요금이 평균 5천원이고 일주일에 3번씩 그 식당을 이용한다면 그 식당은 이들로부터 1년에 150만원 정도의 수입을 거두는 것이다. 만약 이러한 충성고객이 백여명 있다면 이들로부터 1년에 7,500만원의 수입을 거두게 된다. 이들이 4년의 기간에 걸쳐 이 식당에 오는 경우 식당은 이들로부터 3억여원을 벌게 된다. 물론 만족한 이 충성스런 고객들이 주위에 소문을 내어 새로운 고객이 유치되는 것을 감안하면 그들의 가치는 기하급수적으로 증가할 것이다. 즉 고객만족은 고객의 생애가치를 높이며 기업의 미래수익성을 제고한다.

고객만족은 기존고객의 가격에 대한 민감도를 낮춘다. 만족고객들은 그들이 받는 편의에 대해 지불할 용의가 있으므로 가격인상에 대해 상대적으로 덜 민감할 것이다. 만족도가 낮은 경우에는 고객이탈율이 높게 되고 대체비용이 높아지고, 경쟁사에 대해 만족한 고객을 유치해야 하므로 신규고객 유치비용이 높아질 것이다.

고객만족이 높게 되면 장래 거래비용도 감소하게 된다. 고객유지율이 높은 경우 매 기간마다 신규고객을 확보하기 위해 사용하는 비용이 감소할 것이다. 만족한 고객은 더 많은 양을 보다 빈번하게 구매할 뿐만 아니라 그 기업에서 제공하는 다른 제품이나 서비스도 구매한다(Reichheld and Sasser 1990)

고객을 만족시키는 제품을 지속적으로 제공하는 경우 실패비용이 감소한다. 고객만족도가 높은 기업의 경우 제품반환, 하자보수, 불평의 처리 및 관리 등에 있어서 많은 절약을 할 수 있다.

고객만족도가 높은 기업의 경우 신규고객을 유치하는 비용도 낮을 것이다. 예를 들어

만족고객은 좋은 소문을 내게 되며 또 언론매체에서도 호의적인 정보를 제공할 가능성이 높다. 또 고객만족도에 근거해서 광고를 하면 광고의 주장들에 대한 신뢰성이 높아지게 되고 기업으로서는 자사제품에 대한 더 좋은 보증을 제공할 수 있을 것이다. 그리고 그 결과로 더 많은 신규고객을 유치할 수 있게 된다.

고객만족도가 높아지면 기업의 전반적인 평판도 좋아질 것이다. 평판이 좋아지게 되면 신제품 도입시 큰 도움이 된다. 인지도를 높이기 쉽고 시험구매/사용에 따른 위험이 감소되기 때문이다. 기업의 평판은 또 공급업자, 유통업자 등과 관계를 맺고 유지하는데 도움이 될 것이다. 이런 평판은 후광효과를 가지게 되어 고객의 평가에 영향을 미치며 단기적인 문제발생시 보호막으로 작용한다.

Anderson, Fornell and Lehmann(1994)은 이상과 같은 이론적 근거에 의거해서 고객만족이 기업의 수익성을 높인다는 가설을 검증하였다. 스웨덴의 전국적인 고객만족조사에서 얻은 자료를 분석한 결과 고객만족이 기업의 투자수익률에 영향을 미친다는 것이 발견되었다. 한편 이런 수익성에 대한 효과는 즉각적으로 발생하지 않고 장기적으로 발생한다는 것도 발견되었다.

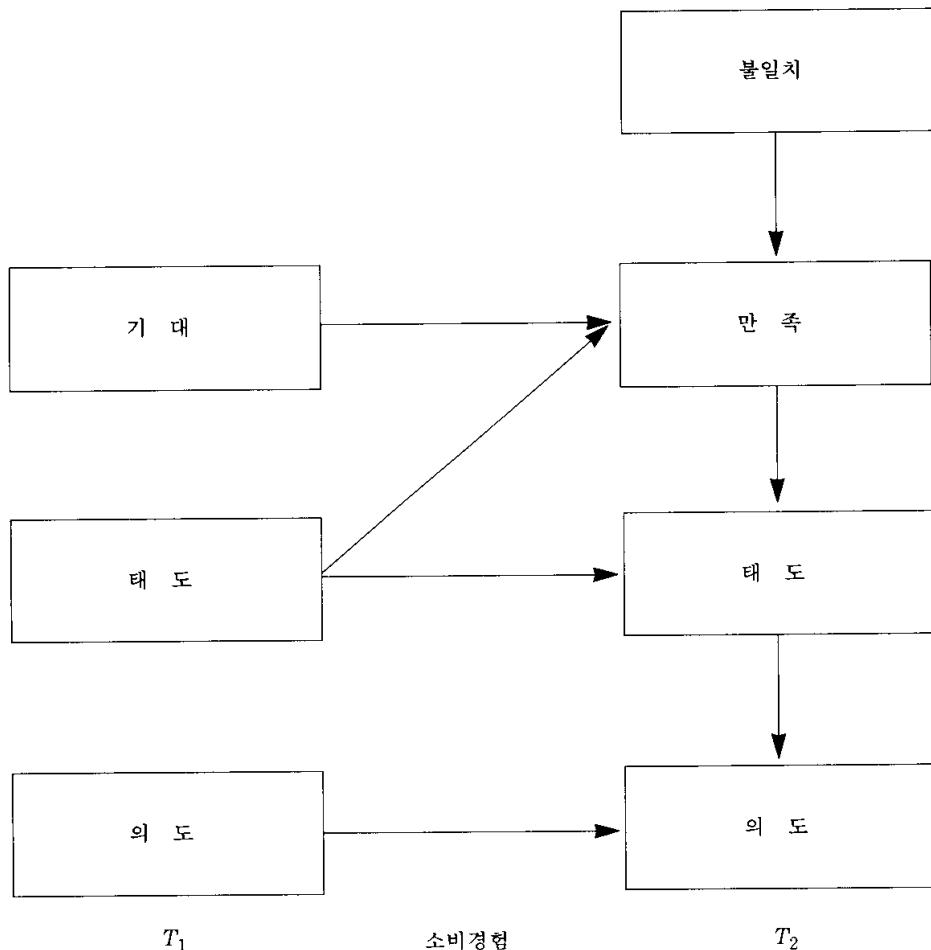
고객만족의 향상이 기업의 수익성 제고에 미치는 영향이 장기적이라는 사실은 전략적 시사점을 제공한다. 고객만족의 증대가 미래현금흐름에 영향을 미친다면 고객만족향상에 필요한 자원은 비용이라기보다는 투자로 보아야 할 것이다. 충성스런 만족고객은 수익을 창출하는 자산이며 이러한 자산을 확보·유지·개발하기 위해서는 투자가 필요한 것이다. 이런 견해는 매출을 그저 산발적으로 발생하는 개별적인 거래의 집합체로 보는 시각과는 큰 차이가 있다. 기업이 진정으로 고객지향적이 되기 위해서는 기업의 업무 프로세스, 자원, 성과측정지, 직무구조 등을 변화시켜 고객을 자산으로 여기도록 만들어야 할 것이다.

Anderson, Fornell and Lehmann(1994)은 고객만족지수를 1점 높이는 것이 얼마나 가치가 있는 것인가를 살펴보았다. 스웨덴 고객만족조사(SCSB)의 전형적인 기업을 가지고 분석한 결과 5년간의 기간 동안 매년 CSI를 1점씩 높이는 경우 750만불 정도의 순현자가 증가되는 것으로 평가되었다. 조사된 기업의 평균수익을 고려해 보면 누적적으로 11.5%의 증가를 가져오는 셈이다. 이 결과를 비지니스 위크 1,000대 기업에 적용시켜 보면 매년 CSI를 1점 향상시킬 때 9,400만불의 증가 또는 현 ROI의 11.4%증가와 맞먹게 되는 것을 알게 된다.

IV. 고객만족 결과에 있어서의 이슈

1. 태도 변화의 매개변수로서 고객만족의 역할을 확인

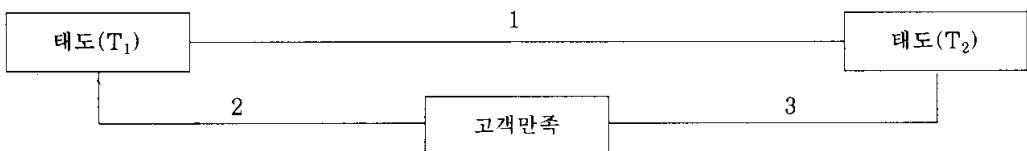
〈그림 3〉에 고객만족의 과정이 나와 있다. 그림에서 보여진 바와 같이 3개의 기간이 있다. 첫 번째 기간인 T_1 은 구매以前 단계로 기대로부터 시작해 제품에 대한 태도를 형성하고 이 태도는 다시 구매의도를 결정하게 된다. 두 번째 기간은 제품을 소비하거나 사용하는 단계로 고객은 기대의 일치 또는 불일치를 경험하게 된다. 세 번째 기간인 T_2 는 소



〈그림 3〉 고객만족의 과정

비후 단계로서 불일치가 기대와 함께 만족수준을 결정한다. 또 이 만족은 원래 태도와 함께 새로운 태도를 결정하게 된다. 이 과정은 적응수준 이론과 일치한다고 볼 수 있다. 마지막으로 T_1 의 의도는 적응된 태도와 함께 결합하여 다음 기간의 구매의도를 결정하게 된다.

여기에서 한가지 중요한 이슈는 태도 변화에 있어서 고객만족의 역할이다. 고객은 그들이 태도를 이미 형성해 놓은 제품과 상호작용할 때 두 가지 힘의 영향을 받게 된다. 그 한가지는 새로운 경험과 정보다. 고객은 경험을 통해 학습하기 때문에, 태도는 제품 경험을 통하여 변할 수 있다. 즉 태도는 제품 경험이 집약되어 나타난 고객만족에 의해 영향 받는다. 또 다른 하나는 기존의 태도로 이것은 안정성(변화에 대한 저항)쪽으로 영향을 미친다. 즉 태도는 기존의 태도에 의해 영향받는다. 이것을 요약하면 다음 그림과 같다.



경로 1(태도 $t_1 \rightarrow$ 태도 t_2): 시간에 걸친 태도의 안정성은 고객에 따라 다를 수 있다. 예를 들어, 태도는 간접적 경험에 기초할 때보다 실제 경험에 기초한다면 더욱 안정적으로 된다.

경로 2(태도 $t_1 \rightarrow$ 고객만족): 기존 태도의 고객만족에 대한 영향을 보여준다. 태도는 소비 경험에 대한 평가에 영향을 미친다고 가정될 수 있다. 이것은 어떤 증거에 대한 판단과 정보처리에 있어서 태도가 영향을 미친다는 발견들과 일치한다(Lord, Ross, and Lepper 1979). 이 영향은 고객이 제품에 대해 저판여 상태일 때 더욱 강력하게 나타날 것이다. 저판여 상황하에서는 개인의 인지적 판단보다는 전반적인 호의에 기초하여 제품 성과를 판단할 것이기 때문이다.

경로 3(만족 \rightarrow 태도 t_2): 태도에 대한 고객만족의 영향은 인지-감정의 경로로 이해될 수 있다. 고객만족은 제품 경험으로부터 발생하는 심리적 상태이다. 따라서 고객만족으로부터 태도에 이르는 경로는 사람의 경험에 의존하는 학습처리 과정을 반영한다.

또 다른 이슈는 전체 이론 체계내 주개념들간의 순서이다. 구매전 태도로부터 고객만족, 구매후 태도, 의도, 행동으로 이어지는 일련의 과정이 존재한다는 것이 일반적으로 가정되어 왔다(Oliver 1980a). 이러한 일련의 과정이 모든 상황, 모든 제품, 모든 고객

에게 적용되는가? 또는 이 과정이 고객, 제품, 상황에 따라 다른가? 몇 가지 가능한 조정 변수들로 관여도(involvement)와 제품 경험을 생각해 볼 수 있다.

2. 불평행동 유형을 예측시켜 주는 귀인(attributions)

불평행동의 유형을 예측한다는 것은 이론과 실무 치원에서 유용할 수 있다. 고객들은 똑같은 소비경험을 다르게 해석할 수도 있다. 불만족 정도보다는 그 불만족 경험의 해석이 소비자 행동을 결정하는 것으로 판단된다. 제품 소비는 고객과 제품 사이의 접촉이기 때문에 결과에 대한 귀인은 고객이나 제품에 대해 이루어질 수 있다. 더욱 엄밀히 말하면, 제품 만족은 제품의 본원적 성질, 판매원의 동기부여, 소비자 자신의 제품 사용능력, 또는 소비환경 등에 귀인될 수 있다(Westbrook 1980a). 어떤 귀인이 이루어지는가에 따라 불만족은 다른 결과를 가져올 것이다. 예를 들어, 그들 자신에게 불만의 원인을 돌리는 소비자는 덜 불평할 것이라고 기대될 수 있다 (Russo 1979). 마케팅에서의 귀인 이론에 대한 검토를 위해서는 Mizerski, Golden, Kernan(1979)과 Folkes(1988)의 연구를 참조할 수 있다.

고객은 제품이나 서비스에 문제가 있는 경우 그 문제의 원인에 대해 세 가지 측면을 살펴보게 된다.

- ① 안정성 (문제가 일시적인 것인가 지속적인 것인가?)
- ② 책임소재 (문제가 고객 책임인가 기업 책임인가?)
- ③ 통제가능성 (문제가 통제될 수 있는 것인가 아니면 통제 밖의 것인가?)

안정성은 원인이 시간적으로 변화하는가 아니면 지속적인 것인가에 관한 것이다. 일시적인 원인에 관한 귀인은 미래의 결과에 대해 확신을 가질 수 없으나 지속적인 원인에 관한 귀인은 미래의 결과에 대해 확신을 갖게 한다. 예를 들어 제품의 실패가 지속적이라고 귀인한다면 고객은 환불을 요구할 것이다. 반면 일시적이라고 귀인한다면 미래의 제품실패에 대해서는 잘 모르기 때문에 고객은 제품의 교환을 요구할 것이다.

책임소재는 불만족의 원인이 고객과 관련된 것인가 아니면 판매자나 제조업자와 관련된 것인가를 구분하는 차원이다. 제품의 실패가 기업의 책임이라면 고객들은 환불이나 교환을 요구할 것이다.

통제가능성은 문제가 기업이 통제할 수 있는 범위 내에 있는가로서 문제에 대해 비난을 할 것인가를 결정한다. 제품의 실패가 통제가능한 범위에 있다면 고객들은 기업에 분노하게 된다. 제품의 실패가 통제가능한 범위의 밖이라면 기업에 대한 분노는 적어질 것이다.

이 이슈에 관해서 몇 가지 의문이 있을 수 있는데 “고객은 언제 귀인을 하는가?” “귀인은 주로 그들이 불만족했을 때 일어나는가?” 아니면 고객만족 연구에서 암묵적으로 가정되듯이 “만족했을 때 귀인이 일어나는가?” 또는 “만족이나 불만족이 극도로 심할 때 귀인을 하는가?” 등이 그것이다. 이와 관련된 한가지 사실은 기대하지 못했던 일이나 특별한 일이 발생했을 때 사람들은 귀인 분석을 한다는 것이다(Folkes 1988; Weiner 1985). 또한 사람들은 나쁘고 고통스럽고 유쾌하지 못한 사건이 발생했을 때 귀인분석을 하는 경향이 있다(Weiner 1980). 고객만족은 기대의 불일치와 관련되기 때문에 고객의 만족에 대한 귀인이 일어날 수 있을 것으로 예상된다. 그러나 제품 중요도 등이 고객의 귀인 경향에 영향을 미칠 수도 있다. 기본적 전제는 책임의 귀인이 고객의 불만족과 행동적 반응 사이의 매개변수로서 작용한다는 것이다. 불만족한 고객 중 자신이 제품을 잘못 사용하였기 때문이라고 느끼는 고객은 제조업자에게 책임이 있다고 느끼는 고객과 비교해서 다르게 반응할 것이다. 따라서 귀인적 접근은 고객이 불만족한 경험에 대해 어떻게 반응하는지를 해석하고 조사하는 데 적절하다. 그러나 불만족에 대한 귀인이 불평행동을 야기한다는 것을 실제로 보여주는 연구는 적다. 자아지각 이론(self-perception theory)에서 제안하는 것처럼 오히려 불평행동이 귀인 그 자체를 야기시킨다는 것도 가능하다. 이러한 인과성을 결정하기 위한 실증 연구가 필요하다.

3. 구전에 대한 심층적 탐구

또 다른 중요한 이슈는 소비 경험과 관련한 구전 커뮤니케이션의 영향에 대한 연구이다. 불만족한 고객은 만족한 고객보다 구전활동에 더 많이 참가하는가? 한 연구에서는 사람들이 나쁜 소식은 말하지 않으려고 하는 경향을 가지고 있다는 것이 보고되었다 (Tesser and Rosen 1975). 이에 따르면 긍정적 구전활동보다 부정적 구전활동이 일어날 가능성이 적다고 할 수 있다. 그러나 다른 연구에서는 사람들이 비호의적인 정보에 더욱 민감하다는 것이 발견되었다(Lutz 1975; Richins 1983b; Weinberger, Allen, and Dillon 1981). 구전활동의 경우에는 과연 어느 것이 맞을 것인가?

TARP(1981)에 의해 수행된 연구는 고객이 불만족한 결과에 대해 더욱 많이 말한다는 것을 보여주었다. 한편 Engel, Kegerreis, and Blackwell(1969)은 자동차 정비센터에 대해 만족고객과 불만족 고객에 의한 구전 커뮤니케이션의 양을 조사한 결과 두 집단 사이의 구전활동 정도에 있어서 차이가 없다는 것을 발견하였다. 그러나 Holmes and Lett (1977)는 만족한 고객이 구전활동에 더 많이 참여한다는 것을 발견하였다.

이 이슈에 대한 실증 분석 결과들은 상반된 모습을 보이고 있다. 그러나 이러한 상반된 발견들을 통합적으로 설명하는 것이 필요하다. 그런 관점에서 Richins(1984)는 제품에 대한 고객의 관여도가 증가함에 따라 (긍정적 구전과 비교하여) 부정적 구전 커뮤니케이션이 증가될 것이라고 주장했다. 이 주장은 제품에 대한 관여도가 높을수록 더 많이 불평하거나 다른 사람에게 말할 가능성이 높다는 가정에 기초하고 있다. 긍정적 또는 부정적 커뮤니케이션이 우세한 상황을 이해하는 것은 고객관리에 대한 유용한 시각을 제공할 수 있다.

정보를 듣는 사람에게 있어서 소비 경험에 대한 구전 커뮤니케이션의 효과는 무엇인가? 다시 말하면 어떻게 고객은 구전 커뮤니케이션으로부터의 정보를 사용하는가? 그들은 부정적 구전 커뮤니케이션에 의해 우선적으로 영향받는가? 만약 고객 자신의 경험이 구전 커뮤니케이션과 다르다면 그들은 어떻게 반응할 것인가?

우리는 구전 커뮤니케이션이 태도 변화에 미치는 영향을 분석할 수 있다. 구전 메시지 (즉, 다른 사람의 제품 사용 경험)에 노출되었을 때 사람은 자기 자신의 경험에 기초할 때보다 커뮤니케이션 내의 偏倚(bias)에 비판적인 성향을 떨 수 있다. 만약 어떤 고객이 커뮤니케이션이 偏倚를 가진다고 느낀다면 그는 그것을 무시할 것이다. 만약 커뮤니케이션이 제품에 의해 발생되었다고 느낀다면 그는 구전 메시지를 제품 정보로써 사용할 것이다. 그러면 어떤 요인이 偏倚에 대한 지각을 결정할 것인가?

구전 내용에 대한 귀인이 메시지의 수용과 제품 질의 지각에 영향을 미칠 수 있다. 구체적으로 보면 제품에 대한 귀인은 의견전달자의 偏倚에 대한 지각을 줄일 것이다. 다른 한편 개인이나 상황에 대한 귀인은 전달자의 偏倚에 대한 지각을 증가시킬 것이다. 궁극적으로 구전 커뮤니케이션에의 노출에 기초한 태도 변화는 지각된 전달자 偏倚와 지각된 제품 품질의 합수이다.

4. 효과적인 불평관리

관리자는 효과적인 불평관리에 있어서 잠재하고 있는 문제점과 기회가 얼마나 큰지 알게 되면 놀랄 것이다. 기업은 전통적으로 고객 불평을 위협으로 처리하였다. 그러나 믿을 만한 연구는 고객 불평이 효과적으로 관리되어지면 여러 가지 측면에서 커다란 기회가 될 수 있다는 것을 보여주고 있다.

첫째, 불평은 제품과 기업의 성과에 대한 고객의 피드백으로서 기능한다. 그런데 그것은 마케팅 결정을 위한 유용한 정보를 제공할 수 있다(Resnik and Harmon 1983). 즉

고객 불평은 제품의 결함이나 문제점을 조기 파악하여 그 문제가 확산되기 전에 신속히 해결할 수 있도록 해준다. 실례로 P&G사의 경우 한 세탁세제의 용기에 대한 고객의 불평을 통해 용기를 열고 닫을 때 손가락을 다치기 쉽다는 문제점을 알게 되었다. 그 원인을 찾고 보니 납품업체에서 얼마전 바꾼 제조성분으로 만든 뚜껑이 시간이 지나면 갈라져 소비자의 손을 다치게 할 수 있다는 것을 알게 되었다. 다행히 아직 적은 수의 용기만 납품된 상황이라서 P&G사는 손쉽게 용기뚜껑을 교체함으로써 문제를 해결할 수 있었다. 따라서 P&G사는 고객 불평을 적극적으로 수용하여 그 원인을 조기에 파악하고 그를 해결함으로써 제품의 전량회수라는 극한 상황을 피할 수 있었다.

둘째, 적절히 관리된 불평은 불만족 고객 가운데 상표를 전환하는 사람의 수를 현저히 감소시킨다(Fornell and Wernerfelt 1987, 1988). 불평을 토로한 불만족 고객이 잠자코 있는 불만족 고객보다 재구매할 가능성이 훨씬 높다는 것을 몇몇 연구에서 보여주고 있다. 한 연구에서 불만족 고객의 재구매율을 조사해 보았다. 불평을 전혀 토로하지 않은 경우 단지 9%만이 제품을 다시 구입했다. 반면 불평을 토로하여 해결이 된 경우 재구매율은 54%로 6배나 되었다. 즉, 기업에 등을 돌릴 고객을 충성스런 고객으로 바꿀 수 있는 계기가 고객 불평을 통해 마련되는 것이다. 그런데 또 한 가지 재미있는 발견은 불평을 토로했으나 문제가 해결되지 않은 경우이다. 이 경우의 재구매율도 19%로 불평을 하지 않은 경우보다 두 배 이상이나 되었다. 즉, 그저 고객불평을 들어주는 것만으로도 고객이탈을 크게 줄이는 효과가 있는 셈이다. 이 사실은 전략적으로 시사하는 바가 크다. 즉, 기업이 불만족 고객에게 불평을 토로할 기회를 많이 주는 것 그 자체가 불만족 해소에 어느 정도 도움이 될 수 있다는 것이다.

셋째, 기존 고객의 유지 비용(즉, 불평관리를 통한)이 신규 고객을 창출하는 비용보다 낮다. 예를 들어 스웨덴의 자동차 회사인 Volvo는 신규 고객을 창출하는 데 드는 비용이 기존 고객을 유지하는 비용의 세배나 된다는 것을 발견하였다(Fornell and Wernerfelt 1988).

위의 사실을 살펴보면 기업은 불만족 고객으로 하여금 불평을 직접 토로하도록 적극적으로 유도하고 장려해야 할 것이다. 고객이 불평을 토로하게끔 유도하는 한 가지 방법은 수신자 부담 전화 서비스로 고객 직통전화선(hot line)을 두는 것이다. 080 또는 클로버 서비스 등을 통해 고객이 어디에 있든지 상관없이 수신자(즉, 기업) 비용 부담으로 직접 불평을 토로하게 만드는 것이다. 고객 직통전화선은 여러 가지 면에서 기업에게 도움이 된다.

첫째, 이는 불만족한 고객을 흡족하게 바꿀 수 있다. 보통 불만족한 고객 중 겨우 5% 만이 불평을 기업에게 토로하고, 그 나머지는 제품 구입을 중단하거나, 회사를 비방하는 것으로 알려져 있다. 직통전화선은 고객이 직접 기업에 불평을 토로할 수 있는 기회를 마련함으로써 이와 같은 부정적 행동을 줄일 수 있다. 둘째, 직통전화는 대기업을 인간적으로 느끼게 해주는 이점이 있다. 현대 기업은 대형화되어 대부분의 고객에게는 공통처럼 너무 거대하거나 무미건조하게 보이기 쉽다. 그러나 직통전화를 통해 고객은 살아 숨쉬는 인간을 접하게 된다. GE의 한 중역은 “GE 등 대기업은 이제 얼굴이 없는 존재가 되었다. 우리는 기업이 얼굴을 갖게 하며, 큰 기업을 조그만 기업처럼 보이도록 노력하고 있다.”라고 말했다. 이와 같이 직통전화는 잊어버린 인간 관계를 돌아키고 친근감이 가는 기업 고객 관계를 실현시킬 수 있다. 셋째, 직통전화는 기업의 제품보증에 따른 비용을 절감할 수 있게 한다. 대부분의 일상적인 문제들을 전화상으로 해결할 수 있으므로 시간과 비용의 부담이 더 큰 불평 서신의 왕래를 줄일 수 있다.

물론 고객 직통전화에 문제가 없는 것은 아니다. 많은 불평고객이 멀리서 전화한다면 그 비용이 제법 나올 수 있고, 직통전화가 계속 통화중일 때 고객은 더욱 화를 낼 수 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 무료 고객 직통전화는 기업의 마아케팅 노력에 필수불가결한 제도로 채택되고 있다. 최근 한국에서도 이와 같은 수신자 부담전화가 많이 설치되는 것은 매우 고무적인 현상이라 하겠다. 이런 수신자 부담 전화서비스 외에도 소비자 건의함, 제품이나 서비스 구입시 제공되는 수취인 부담 엽서, 고객 초청간담회 등도 불만족 고객이 불평을 토로하도록 유도하는 것이며, 심지어는 화난 고객들이 그들의 불평을 터뜨릴 수 있는 비디오 카메라가 설치된 방도 이용되고 있다.

불평관리의 효과성은 불평고객들 사이의 만족 수준에 의해 평가될 수 있다. 이 이슈와 관련하여 몇몇 질문이 있을 수 있다. 어떤 요인이 고객 불평에 대한 만족을 결정하는가? 해결된 불평과 해결되지 못한 불평은 잠재적 고객들에 대한 어떤 영향력을 가지고 있는가? 이러한 질문들을 연구하는 것은 불평의 효과적인 관리를 위해서 중요하다. 경영자가 고객의 불평을 만족시키기 위해서 취하는 행동이 효율적인 자원 관리라는 목표와 갈등에 빠지는 경우가 종종 있다. 예를 들어 경영자는 기업의 자원을 고객만족을 위해 과도하게 사용할 수도 있다. 경영자가 고객 불평의 충족을 위한 기업자원의 효과적인 배분 수준을 찾는 것은 중요한 의의를 갖는다.

Richins and Verhage(1985)는 불평관리를 위해서 고객 태도내의 문화간 차이가 갖는 의미에 대해 논의했다.

서비스 산업에서의 불평 관리에 관하여 Hart, Heskett and Sasser(1990)는 다음과 같은 점들을 강조하였다.

① 고객의 불평을 발견하라.

때로는 고객의 불평이 기업 입장에서는 서비스를 제공할 수 있는 기회가 될 수 있다.

② 문제가 일어날 곳을 점검하라.

서비스의 경우는 복잡한 설비나 인력의 흐름이 고객 불만을 야기시키는 주요인이 되는 경우가 많다. 문제가 자주 일어나는 곳을 철저하게 점검하는 것이 필요하다.

③ 즉각적으로 대응하라.

서비스는 생산과 소비가 동시에 일어나므로, 고객 불평에 대해 즉각적으로 대응하는 것이 필요하다.

④ 고객과 직접 접촉하는 종업원을 중시하라.

고객과 종업원의 상호작용이 서비스의 품질을 좌우하기 때문에 고객과 접촉하는 종업원의 교육이 중요하다. 종업원 교육은 가상의 상황에서 훈련하는 것이다. 기업이 제공하는 서비스에서 전체 시스템의 상호 연관성을 쉽게 이해하고 문제 해결을 할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 예를 들어 직무 순환을 통한 교육은 전체 시스템을 파악할 수 있는 기회를 제공한다.

⑤ 종업원에게 권한, 책임감을 부여하라.

고객 불평을 즉시 인식하고 주의를 기울일 수 있도록, 또 종업원에게 능동적으로 해결 할 수 있도록 해야 한다.

5. 방어적 마케팅 **對** 공격적 마케팅

Hirschmann에 따르면 기업은 고객의 불만을 두 가지 방법에 의해서 파악할 수 있다. 이탈은 기업으로부터의 구매 거부이며, 불평은 기업에게 직접적으로 불만을 토로하는 것이다.

전통적 미시경제이론에 따르면 이탈은 시장 메커니즘을 변경하는데 강력한 역할을 한다. 기업이 고객을 만족시키지 못할 경우 고객은 구매를 중단한다. 이탈은 경쟁 기업들 사이에서 이익 구조를 변경시키고 경쟁에서 뒤진 기업들은 기업 정책이나 의사 결정을 변경하게 된다. 불평은 보다 정치적인 현상으로 볼 수 있다. 기업에 대한 고객의 항의는 기업의 관행, 정책, 제공물 등을 변경시키고 개선책을 발견하도록 한다.

Hirschmann에 의하면 깨어 있는 고객과 잠들어 있는 고객이 있다. 깨어 있는 고객들

은 불만족을 경험하는 경우 이탈을 할 것이다. 잠들어 있는 고객들, 혹은 비이탈 고객들은 불평을 토로할 수 있는 원천이다. 비이탈 고객들이 불평을 하거나 이탈할 확률은 항상 존재한다.

이탈과 불평 사이에는 최적 상태가 존재하기 힘든 것으로 되어 있다. 그 이유는 고객의 불평과 이탈 사이에는 시간에 따른 불이익이 있어서 안정점을 찾을 수 없기 때문이다. 만약 고객의 이탈과 불평 사이에서 효율적인 믹스를 찾을 수 없다면, 기업은 고객의 이탈과 불평 간의 조화를 통해 최소 비용으로 고객만족을 제공하는 것보다는 경쟁자의 불만고객을 유치하는 것을 목표로 할 것이다. 즉 어떤 시장 상황에서는 새로운 고객을 창출하려는 공격적 마케팅 전략이 우월하다는 것이다.

반면에 Fornell and Westbrook(1987)은 이러한 결론에 대해 반론을 제기하였다. 그들은 방어적 마케팅 전략과 공격적 마케팅 전략의 양자 중에서 어느 것이 우월한가보다는 상황에 맞추어 양자를 어떻게 결합하는가를 강조하였다. 왜냐하면 고객의 이탈은 즉각적인 수익의 감소를 의미하지만 고객의 불평은 수익의 감소 대신 고객의 문제를 해결함으로써 고객 기대를 충족시키는데 실패한 것을 만회할 기회를 제공하는 것이다. 이때 불평 관리는 적절한 불평에 대한 대응 방안을 강구함으로써 고객의 이탈을 막고 기존 고객의 유지를 증가시키게 된다. 문제는 이때 고객의 구성에 영향을 미치는 시장 구조를 감안하여 불평 처리 비용과 고객 이탈로 인한 손실을 비교하는 것이다. 즉 장기적으로 시장점유율은 공격적 마케팅과 방어적 마케팅 둘 다에 의존한다는 것이다.(Fornell and Wernerfelt 1987)

이와 같이 공격적 마케팅과 방어적 마케팅의 중요성에 대한 견해는 상황에 따라 양자의 중요성이 달라진다고 보는 시각이 지배적이다. 특히 최근 기존 고객 유지에 비해 새로운 고객을 창출하는 비용이 점차 커지고 있기 때문에 공격적 마케팅만큼 방어적 마케팅도 중요시되고 있다고 볼 수 있다. 그러나 구체적으로 어떤 상황에서 방어적 마케팅이 더 중요해지는가를 알기 위해서는 보다 심층적인 분석이 필요하다.

V. 결 언

본 연구에서는 고객만족의 결과변수들에 대한 기존연구를 이론적으로 검토하였다. 고객만족/불만족에 대한 고객의 반응으로서 불평행동, 구전커뮤니케이션, 반복구매행동 등을 살펴보았고 고객불평에 대한 기업의 대응을 분석하였다. 기업이 고객불평을 귀찮은 골치

덩어리로만 인식하게 되면 소위 고객불평의 악순환에 빠지게 된다는 것을 제시하였다. 따라서 기업은 고객불평에 적극적으로 대응하여 고객이탈을 방지하며 고객충성도를 높이고 긍정적인 구전 커뮤니케이션을 자극하여 문제를 전략적 기회로 바꾸어야 할 것이다. 기존 연구의 검토와 아울러 향후 연구방향도 제시하였는데 고객만족이 태도변화를 매개하는 과정, 불평행동 유형을 예측하기 위해 개인에 대한 연구, 구전 커뮤니케이션의 심층적인 탐구, 효과적인 불평관리 및 방어적 마케팅 등에 대한 연구가 필요한 것으로 판단된다. 이와 같은 분야의 연구를 통해 고객만족에 대한 보다 포괄적이고 심층적인 이해를 갖게 될 것으로 기대된다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 권경수, “소비자불평행동에 관한 연구,” 서울대학교 경영학 석사학위 논문, 1995.
 박진호, “고객만족의 결정요인에 관한 연구,” 서울대학교 경영학 석사학위 논문, 1994.
 이유재, 서비스 마케팅, 학현사, 1994.
 이유재, “고객만족과 관여도에 대한 연구,” 경영논집, 제27권, 111-130, 1993.
 이유재, “고객만족의 결정변수에 대한 이론적 고찰,” 경영논집, 제28권, 90-123, 1994.

2. 외국문헌

- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, & Donald R. Lehmann (1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Finding From Sweden,” Journal of Marketing, 58 (July), 53-66.
- Andreasen, Alan R. (1985), “Consumer Responses to Dissatisfaction in Loose Monopolies,” Journal of Consumer Research, 12 (September), 135-41.
- Andreasen, Alan R. and Arthur Best (1977), “Consumers Complain-Does Business Respond?”, Harvard Business Review, 55 (July-August), 93-101.
- Arndt, Johan (1968), “Word-of-Mouth Advertising and Perceived Risk,” in Perspectives in Consumer Behavior, H. Kassarjian and T. Robertson, eds. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Bearden, William O. and J. Barry Mason (1984), “An Investigation of Influences on

- Consumer Complaint Reports," in *Advances in Consumer Research*, Thomas C. Kinnear, ed. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Bearden, William O. and Richard L. Oliver (1985), "The Role of Public and Private Complaining in Satisfaction with Problem Resolution," *Journal of Consumer Affairs*, 19 (Winter), 222-40.
- Best, Arthur and Alan R. Andreasen (1977), "consumer Response to Unsatisfactory Purchases: A Survey of Perceiving Defects, Voicing Complaints, and Obtaining Redress," *Law and Society*, 11 (Spring), 701-42.
- Curren, Mary T. and Valerie S. Folkes (1987), "Attributional Influences on Consumers' Desires to Communicate About Products," *Psychology and Marketing*, 4 (Summer), 31-45.
- Day, Ralph L. (1984), "Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction," in *Advances in Consumer Research*, T. Kinnear, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- Day, Ralph L. and Stephen B. Ash (1979), "Consumer Response to Dissatisfaction with Durable Products," in *Advances in Consumer Research*, W. L. Wilkie, ed. Miami: Association for Consumer Research, 438-44.
- Day, Ralph L. and Muzaffer Bodur (1978), "Consumer Response to Dissatisfaction with Services and Intangibles," in *Advances in Consumer Research*, H. Keith Hunt, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 64-74.
- Engel, James F. and Roger D. Blackwell (1982), *Consumer Behavior*, New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Engel, James F., Robert J. Kegerreis and Roger D. Blackwell (1969), "Word-of-Mouth Communication by the Innovator," *Journal of Marketing*, 33 (July), 15-9.
- Fishbein, Martin and Icek Ajzen (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Folkes, Valerie S. (1984), "Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach," *Journal of Consumer Research*, 10 (March), 398-409.
- Folkes, Valerie S. (1988), "Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions," *Journal of Consumer Research*, 14 (March), 548-65.

- Folkes, Valerie S., Susan Koletsky, and John Graham (1987), "Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport," *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 534-39.
- Folkes, Valerie S. and Barbara Kotsos (1986), "Buyers' and Sellers' Explanations for Product Failures: Who Done It," *Journal of Marketing*, 50 (April), 74-80.
- Fornell, Claes and Birger Wernerfelt (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," *Jurnal of Marketing Research*, 24 (November), 337-46.
- Fornell, Claes and Birger Wernerfelt (1988), "A Model for Customer Complaint Management," *Marketing Science*, 7 (Summer), 187-98.
- Fornell, Claes and Robert A. Westbrook (1984), "The Vicious Circle of Consumer Complaints," *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 68-78.
- Fornell, Claes (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience," *Journal of Markeing*, 56 (January), 6-21.
- Francken, Dick A. (1983), "Post-purchase Consumer Evaluations, Complaint Actions and Repurchase Behavior," *Journal of Economic Psychology*, 4, 273-90.
- Gilly, Mary and Betsy Gelb (1982), "Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer Behavior," *Journal of Consumer Research*, 9 (December), 323-8.
- Gilly, Mary and Richard W. Hansen (1985), "Consumer Complaint Handling as a Strategic Marketing Tool," *Journal of Consumer Marketing*, 2 (Fall), 5-16.
- Gronhaug, Kjell (1977), "Exploring Consumer Complaining Behavior: A Model and Some Empirical Results," in *Advances in Consumer Research*, W.D. Perreault, ed. Atlanta, GA: Association for Consumer Research, 159-65.
- Gronhaug, Kjell and Gerald Zaltman (1981), "Complainers and Noncomplainers Revisited: Another Look at the Data," in *Advances in Consumer Research*, Kent B. Monroe, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 83-7.
- Hauser, John and Steven M. Shugan (1983), "Defensive Marketing Strategies," *Marketing Science*, 2 (Fall), 319-60.
- Hirschman, Albert O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Holmes, John D. and John D. Lett (1977), "Product Sampling and Word of Mouth," *Journal of Advertising Research*, 17 (October), 35-9.
- Krapfel, Robert E. (1985) "A Consumer Complaint Strategy Model: Antecedents and Outcomes," in *Advances in Consumer Research*, E. Hirschman and H. Holbrook, eds. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Krishnan, S. and V. A. Valle (1979), "Dissatisfaction Attributions and Consumer Complaint Behavior," in *Advances in Consumer Research*, William L. Wilkie, ed. Miami: Association for Consumer Research, 445-9.
- Landon, E. Laird (1977), "A Model of Consumer Complaint Behavior," in *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, Ralph Day, ed. Bloomington: IN, Indiana University Press, 31-5.
- Landon, E. Laird (1980), "The Direction of Consumer Complaint Research," in *Advances in Consumer Research*, J. Olson, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 335-8.
- Lord, Charles, L. Ross, and M. Lepper (1979), "Biased Assimilation and Attitude Polarization: The Effects of Prior Theories on Subsequently Considered Evidence," *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 2098-109.
- Mason, Joseph B. and S. H. Himes, Jr. (1973), "An Exploratory Behavioral and Socioeconomic Profile of Consumer Action about Dissatisfaction with Selected Household Appliances," *Journal of Consumer Affairs*, 7 (Winter), 121-7.
- Mizerski, Richard W., Linda L. Golden, and Jerome B. Kerman (1979), "The Attribution Process in Consumer Decision Making," *Journal of Consumer Research*, 6 (September), 123-40.
- Oliver, Richard L. (1980a), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17 (September), 46-9.
- Oliver, Richard L. (1980b), "Theoretical Bases of Consumer Satisfaction Research: Review, Critique, and Future Direction," in *Theoretical Developments in Marketing*, C. W. Lamb and P. M. Dunne, eds. Chicago, IL: AMA, 206-10.
- Oliver, Richard L. (1987), "An Investigation of the Interrelationship between Consumer (Dis)Satisfaction and Complaining Reports," in *Advances in Consumer Research*, Vol.

- 14, Melanie Wallendorf and Paul Anderson, eds. Provo, UT: Association for Consumer Research, 218-22.
- Pickle, Hal B. and Robert Bruce (1972), "Consumerism, Product Satisfaction /Dissatisfaction: An Empirical Investigation," *Southern Journal of Business*, 7 (September), 87-100.
- Reichheld, Fredrick and W. Earl Sasser (1990), "Zero Defections : Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
- Resnik, Alan J. and Robert R. Harmon (1983), "Consumer Complaints and Managerial Response: A Holistic Approach," *Journal of Marketing*, 47 (Winter), 86-97.
- Richins, Marsha L. (1983a), "An Analysis of Consumer Interaction Styles in the Marketplace," *Journal of Consumer Research*, 10 (June), 73-82.
- Richins, Marsha L. (1983b), "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study," *Journal of Marketing*, 47 (Winter), 68-78.
- Richins, Marsha L. (1984), "Word of Mouth Communication as Negative Information," in *Advances in Consumer Research*, Thomas C. Kinnear, ed. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Robinson, Larry M. and Robert L. Berl (1980), "What About Compliments: A Follow-up Study on Customer Complaints and Compliments," in *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, H. Keith Hunt and Ralph L. Day, eds. Bloomington, IN: Indiana University, 144-8.
- Rust, Ronald Anthony Zahorik (1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share," *Journal of Retailing*, 69 (Summer), 145-156.
- Russo, J. Edward (1979), "Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: An Outsider's View," in *Advances in Consumer Research*, W. L. Wilkie, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 453-5.
- Singh, Jagdip (1988), "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues," *Journal of Marketing*, 52 (January), 93-107.
- Singh, Jagdip and Roy D. Howell (1985), "Consumer Complaining Behavior: A Review and Prospectus," in *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, H. Keith Hunt and Ralph L. Day, eds. Bloomington, IN: Indiana University.

- Technical Assistance Research Programs (1979), *Consumer Complaint Handling in America: Summary of Findings and Recommendations*, Washington, DC: U. S. Office of Consumer Affairs.
- Technical Assistance Research Programs (1981), *Measuring the Grapevine-Consumer Response and Word of Mouth*, Atlanta, GA: The Coca Cola Company.
- Technical Assistance Research Programs (1986), *Consumer Complaint Handling in America: An Update Study*, Contract HHS-100-84-0065, Washington, D. C.
- Tesser, Abraham and Sidney Rosen (1975), "The Reluctance to Transmit Bad News," in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 8, L. Berkowitz, ed. New York: Academic Press, 193-232.
- Tse, David K. and Peter C. Wilton (1988), "Models of Consumer Satisfaction: An Extension," *Journal of Marketing Research*, 25 (May), 204-12.
- Valle, Valerie A. and Melanie Wallendorf (1977), "Consumer Attributions and the Cause of Their Satisfaction and Dissatisfaction," in *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, Ralph Day, ed. Bloomington: IN, Indiana University, 26-30.
- Weinberger, M. G., Chris T. Allen, and W. R. Dillon (1981), "Negative Information: Perspective and Research Directions," in *Advances in Consumer Research*, Kent B. Monroe, Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- Weiner, Bernard (1980), *Human Motivation*, New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Weiner, Bernard (1985), "An Attribution Theory of Achievement Motivation and Emotion, *Psychological Review*, 92 (4), 548-73.
- Yi, Youjae (1990), "A Critical Review of Consumer Satisfaction", in *Review of Marketing* 1990, V.A. Zeithaml ed., Chicago, IL : AMA, 68-123.
- Yi, Youjae (1993), "The Determinants of Consumer Satisfaction: The Moderating Role of Ambiguity", *Advances in Consumer Research* 20, 502-506