

고객불평처리 프로세스의 효과성 분석 -인과효과와 조절효과를 중심으로-

강병서
경희대학교 경영대학 교수
(bskang@khu.ac.kr)
백종득
경희대학교 경영학 박사
(jdwhite@khu.ac.kr)
조철호
경희대학교 경영학 박사
(rocho@unitel.co.kr)

불평처리 및 회복 활동은 고객관계관리를 위한 중요한 활동임에도 불구하고 기업들은 불평처리전략을 효과적으로 수립하고 있지 않고 있으며, 효과적인 불평처리에 대한 연구도 드물다. 본 연구는 기업의 불평처리 프로세스를 구성하는 중요 단계들의 인과관계를 검정하고, 각 단계 사이에서 발생할 수 있는 상황변수를 조절변수로 고려하여, 상황에 따른 인과관계의 차이를 설명하고자 하였다. 분석결과, 불평고객과 처음 접촉하는 종업원의 역할이 매우 중요한 것으로 나타났으며, 고객들은 자신의 불평목적이 달성된 이후에 재구매의도를 높게 가진다. 또한, 불평을 하는 고객은 서로 다른 특성을 갖는 불평고객군으로 나뉘며, 주부그룹과 여성회사원그룹이 대표적인 불평고객군으로 나타났다. 불평처리 프로세스 사이에 영향을 미치는 상황변수로 불만중정도, 불평처리 전략방안 그리고 처리의 신뢰성이 설정되었으며, 전체그룹에서는 유의한 영향이 나타나지 않았으나, 불평고객군에서는 부분적으로 그 영향력이 유의하게 나타났다.

1. 서론

1990년대 들어 고객들을 지속적으로 만족시키는 고객관계관리활동이 주목 받고 있다. 고객관계관리는 올바른 고객을 선택하여 적절한 관계를 창출, 유지하며, 가치를 지속적으로 제공하는 것이다(Wayland and Cole, 1997). 신규고객획득비용이 기존고객유지비용의 5배 이상임을 볼 때(Reichheld and Sasser, 1990), 기존고객의 충성고객화가 유리하다(Jones and Sasser, 1995).

고객관계관리에서 중요한 활동은 불평처리 및 회복활동이며, 불만족의 가장 큰 원인은 이것이 실패

함에 기인 한다(Eccles and Durand, 1998). 제품구매 고객 중 25%는 불만족을 느끼며(Eccles and Durand, 1998), 불만족 경험고객 중 15~20%가 타 기업으로 이탈한다(Hart et al., 1990). 불만족은 충성도 감소와 다양한 부정적인 반응(경쟁기업으로 이탈, 부정적 구전활동, 법적대응 등)으로 이어져 고객기반을 약화시켜, 그 결과 수익성에 부정적인 영향을 준다.

불만족 고객들 중에서 극소수가 불평행동을 통해 회사에 불만족을 표시하는데 보통 8~10%만이 불만경험을 기업에 토로 한다(Eccles and Durand, 1998). 즉, 고객들은 자신의 불만족을 기업보다는 주위 사람들에게 전달하는 경향이 있는데 부정적

구전에 더 많은 영향을 받으므로 효과는 상당히 크다. 불만고객이 기업에 불평을 앓는다면 기업은 고객의 불만해소의 기회를 잃게 되며 고객상실의 가능성이 높아진다. 또한 부정적 구전으로 잠재고객까지 상실할 가능성도 높아진다. 반면에 불평을 토로하는 고객들은 충성고객이 될 가능성이 높다. 불만 원인이 만족스럽게 해결될 때 높은 재구매의도를 보이며(Eccles and Durand, 1998; Levesque and McDougall, 2000), 불만족 상황보다 더 많은 사람들에게 긍정적 경험을 전한다(Swanson and Kelly, 2001). 따라서 불만족 고객들을 다시 충성고객화하는 불평처리가 주목을 받고 있다.

이러한 중요성에도 불구하고 기업들은 불평고객을 무시, 경시하여 불평처리전략을 효과적으로 수립하지 않고 있다. 서비스에서 문제를 경험한 고객의 50%정도가 기업의 회복전략에 만족을 못한다는 것은 이러한 사실을 뒷받침해준다(Zeithaml et al., 1990). 많은 기업들이 직간접적으로 고객불만 처리부서를 두고 있으나 불평채널이나 불평처리 전략은 세밀히 세우고 있지는 않다. 실제로 기업들은 고객불평을 “회피해야 하는 것,” 기업 활동에 있어 “필요악” 쪽으로 여기고 있다(Harari, 1992). 이를 볼 때, 기업들은 불평처리가 기업성과에 미치는 중요성을 알지만, 실제로 불평처리 프로세스를 효과적으로 운영하는 기업은 많지 않다고 할 수 있다.

또한 고객불평(customer complaint)에 대한 연구들도 1970년대부터 계속되고 있으며, 1990년대 들어 서비스 분야에 집중하여 서비스 회복(service recovery)에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 이러한 고객불평처리 연구는 두 가지로 나눌 수 있는데 먼저 고객의 만족/불만족 반응의 결정요인이나 불만족 반응의 분류시도를 들 수 있

다(Day and Landon, 1977; Day, 1980; Singh, 1988; Kelly et al., 1993). 다른 연구들은 불일치 패러다임(disconfirmation paradigm), 공정성이론(justice theory), 귀인이론(attribution theory) 등을 이용해 불평행동의 선행요인과 불평처리만족간의 관계를 다루거나(Andreasson, 2000), 나아가 불평처리방안과 만족, 구전의도 및 재구매의도와 같은 기업성과간의 관계를 다룬 것이다(Oliver and Swan, 1989; Levesque and McDougall, 2000; Swanson and Kelly, 2001; Smith and Bolton, 2002).

이들 연구들은 불만족발생원인, 불평처리방안의 선택과 기업성과간 인과관계 파악을 시도하지만 대부분 개념적 확인에 그치며, 또한, 중요사건법(Critical Incidence Technic: CIT)과 시나리오 기법을 사용하여 가상적 상황을 설정하고, 이에 대한 응답을 기반으로 분석함으로써 현실감이 결여된 결과를 제공한다(Boshoff, 1996; Swanson and Kelly, 2001; Smith and Bolton, 2002). 그리고 서비스 회복을 다룬 여러 연구들에서 공정성 개념에 이론적 배경을 두고 있으나 대부분 분배공정성만 고려하고 있어 충분한 결론을 제시하지 못한다. 따라서 기존 연구들은 기업이 고객불평을 처리하는데 실제적 지침을 제공한다고 보기 어렵다.

본 연구는 이들 한계를 극복하고자 불평처리 프로세스 측면에서 접근하여 개념적 틀을 설정하고 이를 구성하는 단계들을 대표하는 요인들을 추출해 연구모형을 구성하여 요인들간의 인과관계를 검증한다. 그리고 각 단계간의 인과관계에 초점을 맞춰, 각 단계 간에 발생할 수 있는 상황변수를 조절 변수로 하여 상황에 따른 인과관계의 차이를 설명하여 기업이 불평처리 프로세스의 각 단계를 설계, 운영하는데 고려하여야 할 지침을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 고객불만족과 고객불평행동

제품/서비스의 속성, 전체적인 경험 등의 불일치에 대한 감정적 반응은 고객불만족을 야기시켜 고객이 다양한 불평행동을 하게 한다. 즉, 불만족은 불평행동의 원인요인이 된다.

고객불만족은 고객만족의 정도가 낮은 상태이고, 고객만족은 두 가지 측면에서 정의된다. 먼저, 고객만족을 소비경험의 결과로 보는 연구들에서는 “경험에 대한 반응”(Westbrook and Reilly, 1983), 혹은 “불일치한 기대로 발생하는 종합 심리상태”(Oliver, 1980)로 정의한다. 한편, 프로세스에 대한 평가로서 고객만족을 보는 연구들은 이를 “대안과 신념에 대한 평가”(Engel and Blackwell, 1982), 혹은 “기대와 성과간의 인지된 불일치에 대한 고객의 반응”(Tse and Wilton, 1988)과 같이 정의한다. 따라서 불만족은 제품/서비스의 주요 속성이 기대에 미치지 못할 경우에 발생하는 감정적 반응이라고 할 수 있으며 불만족은 불평행동의 원인요인이 된다. 고객불평행동(Customer Complaint Behavior; CCB)의 정의는 학자들마다 조금씩 다르나 동일 견해를 보이는 부분이 있다. 첫째, 고객불평행동은 불만족의 인식에서 야기되며(Day, 1984; Landon, 1980) 불만족하지 않은 상황에서 발생하는 반응은 고객불평행동에 포함되지 않는다. 둘째, 불평행동은 행동적과 비행동적으로 분류된다. 행동적 반응은 불만족을 표현하는 고객행동(Landon, 1980)으로 정의되며, 판매자, 제조자, 제3자(법적 조치)에게 행하는 모든 반응과 부정적 구전 등을 포함한다(Day, 1984; Richins, 1983). 비행동

적 반응은 불만족 경험을 목인, 망각하여 행동을 하지 않음을 의미 한다(Day et al., 1981).

고객불평행동 분류 연구들을 보면, Day and Landon(1977)은 고객불평행동 분류를 처음 제시하였는데 2단계로 나타난다. 즉, 불만족에 대해 행동(action)을 취함과 행동을 취하지 않음으로 구분하고, 행동을 취하는 경우는 공격행동과 사적행동으로 구분하였다. 여기서 불평은 의사소통 개념이 포함된 것으로, 불평의 대상에 대한 분류로 파악된다.

이에 대해 Day(1980)는 “고객의 불평목적(purpose of complaint)”이라는 분류기준을 제시하였다. 고객들은 특정 목적의 달성을 위해 불평 하므로, 이것으로 고객들의 행동을 설명할 수 있다는 것이다. 따라서 고객불평행동은 목적에 따라 보상탐색(redress seeking), 불평(complaining), 개인적 보이코트(personal boycott)로 분류된다. 보상탐색은 판매자 혹은 제조자에게 직간접적으로 특정 조치(remedy)들을 요구하기 위해 하는 행동이며, 불평은 특정 조치를 요구하기 위한 행위 이외의 목적으로 불만족을 전파하는 것으로, 자신의 미래행동에 영향을 주거나, 다른 사람들의 구매행동에 영향을 주기 위하여 행하는 것이다. 마지막으로 개인적 보이코트는 문제가 된 제품, 브랜드, 상점, 그리고 제조자에 대한 구매 중지를 말한다. 고객불평행동에 대한 실증연구들은 대부분 위의 두 분류에 기반을 두고 있다(Dart and Freeman, 1994; Singh, 1988; Krishnan and Valle, 1979; Day and Ash, 1979).

본 연구는 고객불평에 대한 기업의 효과적인 대응방안을 다루므로, 제품/서비스의 속성이나 경험에 불만족하여 고객이 직접적으로 기업에게 불평하는 것을 고객불평행동으로 정의한다. 고객불평에

대한 기업의 대응은 불평의 예방 등의 차원과는 달리 고객의 불평이 접수되는 것에서 시작되므로 이러한 정의에 타당성이 있다고 하겠다.

III. 연구의 개념적 틀과 연구가설의 개발

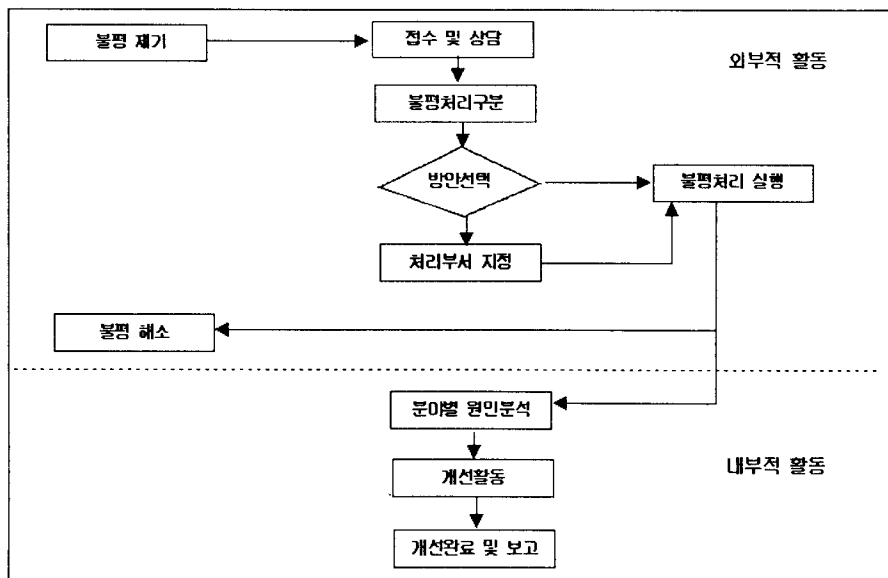
3.1 고객불평처리 프로세스

본 연구는 식품관련 제조기업의 효과적 불평처리 프로세스를 다루며, 이에 대한 연구는 드물기 때문에 이를 관찰하여 연구의 개념적 틀로 사용하기로 한다. 연구대상이 되는 식품관련 제조기업은 업계의 시장선도기업으로 불평처리를 위한 고객지원부서를 운영하고 있다. 아래의 <그림 1>은 이 기업의 불평처리 프로세스를 나타낸 것이다.

제품을 제조, 판매하는 기업의 경우, 불평처리 프로세스는 2단계로 이루어지는 것으로 보인다. 즉, 고객 불평의 접수상담과 처리약속 단계와 불평해소를 위한 실행 단계로 나뉜다. 이는 서비스 회복과는 상이하며, 서비스 회복은 서비스 제공 종업원이 직접 서비스 실패 경험의 고객과 상호작용하여, 고객 불만을 직접 해결하기 때문이다.

불평처리 프로세스의 중요단계를 보면, 제조업에서 고객불평처리의 시작은 불만족 고객이 기업에 직접 불평하는 것에서 시작된다. 고객은 구매의 중요성과 불만족한 상황의 심각성, 불만족의 원인 등에 따라서 상이한 불만족 정도를 갖게 된다. 기업은 고객불평을 접수, 상담함으로써, 불만족 상황의 회복을 시작한다. 고객 불평의 대부분이 전화로 이루어지며, 방문을 통한 불평토로의 경우는 20% 정도에 그친다고 한다(Williams, 1999). 초기응대를 편안하고 빠르게 할 수 있는 물리적 환경의

<그림 1> 기업의 고객불평처리 프로세스



제공은 불만족의 회복을 촉진하게 된다.

기업의 초기 응대는 고객 불만족을 완화시키며, 불만족의 원인과 정도에 따라서 이를 회복하기 위한 방안과 처리의 예정 일자를 제시하여 이후에 실제 불평처리 활동을 시작하게 된다. 불평처리 프로세스는 상담원 판단과 결정에 의해 그 처리방안이 결정된다고 할 수 있다. 물론 현장에서 상담원의 권한은 적으며 기업이 정한 규정에 따라 방안과 절차를 제시하는 수준에 그친다. 효과적인 불만족 처리방안은 원인과 정도의 상황적 요인을 고려해 결정되어야 할 것이다(Webster and Sundaram, 1998).

효과적 불평처리를 통해 기업은 고객 유지, 비용과 부정적 구전의 감소를 시키고 잠재고객의 상실을 예방하는 결과를 얻게 된다(Williams, 1999). 물론 이러한 결과는 효과적 처리방안을 실행하고, 불만족에 대해 기업이 고객에게 약속한 것을 제대로 실행함으로써 얻게 될 것이다. 그러나 이 프로세스는 고객의 불만족에 대해 초기접촉부서들은 단지 고객 불만정도를 완화시키는 데 그 목적이 있어, 부서 내부의 경험에 따른 상담절차를 통해 표준화된 절차를 제시할 뿐이다. 또한 불평의 원인 분석은 대부분 원인 회람수준에서 그치며 이러한

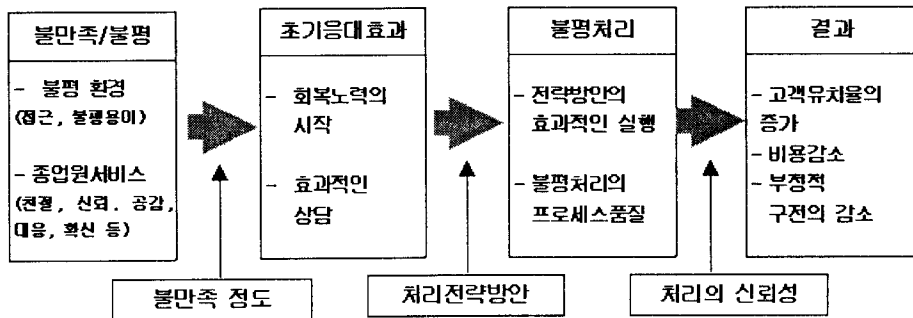
피드백은 동일 원인의 반복적인 발생을 가져오며 또한 개선활동에 관한 정보가 최고경영층에까지 도달은 매우 제한적이다. 이는 Lam and Dale (1999)이 제조업의 불평처리시스템에 대하여 "제조업에서 불만족을 발생시키는 원인은 계속 반복적으로 발생하고 있으며, 경영층의 지원이 부족하고, 종업원의 불만처리에 대한 동기부여가 부족하고, 종업원의 태도가 호의적이지 않으며, 커뮤니케이션이 열악하다"고 지적한 바와 일치한다.

본 연구는 불평제기부터 최종 불평처리결과까지의 프로세스 흐름에 기초하여 불평처리 프로세스의 중요단계를 연구의 개념적 틀로 설정하였다(〈그림 2〉 참조). 이 개념적 틀을 구성하는 단계들 간의 관계를 고찰하여 연구가설을 설정하고 연구모형을 도출한다.

3.1.1 불평의 제거와 초기응대의 효과

제품/서비스의 속성, 전체적인 경험 등의 불일치에 대한 감정적 반응은 고객불만족을 야기하고, 다양한 불평행동을 하게 한다. 불만족 고객들 중 일부가 기업에게 직접적 불평행동을 하게 되며, 기업은 이에 대하여 주로 고객지원부서에서 최초 상담

〈그림 2〉 연구의 개념적 틀



을 통해 고객 불만을 완화시키고 불평처리절차를 시작한다. 여기서 초기응대의 효과를 상담의 효과성이라 칭하기로 한다. 불평을 제기하고 기업의 대응과정에서 고객이 인식하는 것은 크게 두 가지로 볼 수 있는데 첫째, 불평을 편안하고 빠르게 할 수 있는 물리적 환경측면을 들 수 있다. 이를 불평 환경이라 칭한다. 이는 불만 고객이 쉽게 불평하도록 다양한 불평채널을 제시, 홍보하는 것이다. 이는 기업이 고객의 문제를 진지하게 생각한다는 것을 고객과 종업원에게 보여주는 의미를 갖는다(Williams, 1999). 불평환경에 대한 고객의 인지는 기업의 초기응대에 호의적으로 반응한다.

둘째, 불평을 제기하였을 때, 최초 접촉종업원들의 상담서비스를 들 수 있다. 불만족이 제품과 관련되어 발생하지만, 상담원들이 불평을 처음 접수하고 독립적인 서비스 제공을 처음 시작한다. 불평 제기 과정에서 경험하는 상담원 서비스에 대한 인식은 초기응대에 핵심적인 요소가 된다. 불평은 고객의 개인 성향을 반영하고, 감정(emotion)에 의해서도 영향을 받으므로(Smith and Bolton, 2002), 불평고객과 최초 접촉하는 종업원 역할은 이후의 불평처리에 있어서 중요하게 된다. 여기서 종업원의 상담서비스를 종업원서비스로 칭하기로 한다.

불평환경과 고객과 대면하는 종업원들의 서비스는 상담의 효과성에 긍정적인 영향을 주게 될 것이며 불평의 제기와 상담의 효과성의 인과관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1-1: 불평환경은 상담의 효과성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 1-2: 종업원서비스는 상담의 효과성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

불만족이 고객불평 주요인이지만, 개인특성 및 상황요인에 따라 다르다. Oliver(1987)는 기대, 불일치, 본원 만족(primary satisfaction), 불평행동과 2차 만족(secondary satisfaction)간의 인과관계 연구에서, 만족과 불평 간에 낮은 연관성(낮은 공분산)을 발견하였다. 이것은 불평행동이 고객 만족/불만족 이외에 다른 원인요인들을 가진다는 것을 보여준다.

Boldgett and Granbrios(1992)에 의하면, "성공적인 보상의 가능성, 불평행동에 대한 소비자의 태도, 제품의 중요성, 문제의 지속성, 통제 가능성" 등이 불평행동에 영향을 준다고 하였다. 이 중 성공적인 보상의 가능성과 불평행동에 대한 소비자 태도는 불평행동을 야기하는 선행변수로 실증연구(Richins, 1980)에서 다루어졌다. 또한, 개인에 따라 불평행동은 달리 나타난다(Blodgett and Granbrios, 1992). 보상 가능성이 높으면 고객 불평할 가능성이 높다(Blodgett et al., 1995).

서비스 실패와 회복에 대한 연구들에서는 서비스 중요성(criticality)을 상황변수로 고려하였다(Webster and Sundaram, 1998; Ostrom and Iacobucci, 1995). 여기서 중요성은 서비스의 성공적 제공에 대한 인지된 중요성으로 정의된다. 서비스 실패에 대한 고객의 반응은 인지적(cognitive), 감정적(affective)반응으로 매우 복잡하며, 서비스 회복 노력의 종류, 회복노력의 범위, 기업과 고객간의 관계, 기업의 불평처리 절차의 특성 등에 따라 다양하게 나타난다.

Levesque and McDougall(2000)은 서비스 실패에 대한 고객의 반응에 영향을 주는 상황변수로 심각성(severity)을 고려하였다. 심각성은 서비스 실패의 종류와 관계된 것으로, 고객은 핵심서비스의 실패를 심각한 실패로 여긴다. 심각성이 높으

면 고객은 손실을 높게 인지하여 더 높은 정도의 회복을 요구하게 된다. 그러므로 고객불만족은 불평행동을 야기하며, 고객의 불만족 정도는 개인 특성과 중요성, 심각성 등의 상황요소에 의해 영향을 받는다. 본 연구에서는 불평의 제기와 효과적인 초기응대의 관계에 영향을 미치는 상황요인으로 불만족의 심각성을 고려한다.

가설 1-3: 불만족의 정도는 불평환경 및 종업원 서비스와 상담의 효과성의 관계에 조절 효과를 미칠 것이다.

3.1.2 상담의 효과성과 불평처리 프로세스 품질

기업들은 상담이 실제 고객 불평회복을 위한 최초 단계임에도 불구하고 그 역할을 상당히 경시한다. 몇몇의 연구에서 불만족 발생 상황에 대해 기업이 문제를 제기하는 경우와 고객이 문제를 제기하는 경우의 상황변수를 고려할 뿐이다. 그러나 상담은 기업의 실제적인 불평처리 프로세스 운영으로 연결되며, 고객이 불평처리 서비스에 대한 기대를 형성하게 만든다.

고객 불평 처리는 하나의 서비스이므로 불평처리 프로세스 품질은 불평처리와 관계된 서비스 품질을 의미한다. 제조업에서는 고객이 불만족에 대해 불평할 때와 기업이 불만족을 처리할 때 고객과 종업원의 상호작용이 발생하며, 불평처리 프로세스 품질은 상호작용에서 고객이 느끼는 인식된 품질을 의미한다. 본 연구는 상담의 효과성과 불평처리 프로세스 품질의 인과관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2-1: 상담의 효과성은 불평처리 프로세스 품질에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

초기응대가 효과적이면 고객은 이후에 계속되는 불평처리 프로세스를 수용하게 된다. 상담의 효과는 적절한 불평처리 전략방안의 사용에 의해 강화 또는 약화되기도 할 것이다. 고객 불평을 처리를 위한 제조기업의 사용전략방안에 대한 연구는 제한적이나 서비스 회복전략은 상대적으로 많은 연구에서 나타나므로, 제조업의 불평처리전략에 대한 지침을 얻을 수 있을 것이다.

서비스에서 회복전략은 사과(apology), 지원(assistance), 보상(compensation) 등의 방안이 주로 사용되며, 단독 혹은 혼합되어 사용된다. 먼저, 사과는 문제를 인정하는 행위이며 해결을 위한 첫 단계가 된다(Cannie, 1994). 사과를 하는 경우가 고객만족에 더 긍정적으로 작용한다. 지원은 고객의 손실의 복구 행위로써, 고객의 구매목적을 달성시켜준다는 측면에서 효과적인 방안으로 사용된다. 특히 핵심서비스에서 발생하는 실패는 신속하게 수정해 줌으로써 회복이 가능하다(Levesque and McDougall, 2000). 보상은 금전적인 보상을 의미하며, 사과, 지원 등의 방법으로 회복이 되지 않는 경우에 요구 될 수 있다. 고객 손실의 금전적 보상은 고객만족을 높일 수 있으나, 과도한 보상은 역효과가 나기도 한다(Smith et al., 1999).

불평처리의 전략방안은 보통 위의 세 가지 방안에 근거하는데 제조업에서도 사과는 상담에서 중요한 역할을 하며, 지원은 교환에 상응한다. 보상도 드물지만 제조업에서 사용되는 방안이다.

종합해보면, 고객 불평을 처리하는 전략방안은 보상, 수정(교환), 사과의 세 가지에 기초하고 있지만 산업의 특성을 반영하여 약간씩 다르게 적용되고 있다. 특히 전략방안의 효과성은 문제의 중요성, 심각성, 제품/서비스의 종류 등에 따라 좌우되며, 문제를 해결하는 종업원에 의해서도 영향을 받

는다고 할 수 있다(Smith et al., 1999; Hart et al., 1990; Bitner, 1990).

여러 연구에서 불평처리를 위해 상황에 따라 상이한 또는 복합전략의 사용이 효과적임을 밝혀주고 있다(Smith et al., 1999; Webster and Sundaram, 1998; Darida et al., 1996; Hart et al., 1990; Bitner, 1990). 상담에는 기본적으로 사과와 방안이 사용되며, 적절한 불평처리전략의 사용과 더불어 효과적 불평처리를 이룬다. 이를 토대로 본 연구에서는 초기응대의 효과와 인지된 불평처리 프로세스 품질의 관계 영향을 미치는 상황변수로 서로 다른 전략방안을 설정한다.

가설 2-2: 불평처리의 전략방안은 상담의 효과성과 프로세스 품질의 관계에 조절효과를 미칠 것이다.

3.1.3 불평처리 프로세스 품질과 불평처리의 결과

효과적 불평 처리는 고객유지율을 증가, 부정적인 구전을 예방, 법적비용을 감소로 인해 기업에 재무적, 비재무적으로 긍정적인 영향을 미친다. 효과적 서비스품질은 고객만족이라는 결과를 가져온다(Anderson et. al., 1994; Clow and Beisel, 1995; Cronin and Taylor, 1992; Spreng and Mackoy, 1996). 탁월한 서비스품질은 고객 이탈을 방지와 잠재고객 유인효과를 통해(Rust and Zahorik, 1993) 고객유보율이 높아져 수익성이 향상된다(Reichheld and Sasser, 1990).

Williams(1999)에 의하면, 불만족하지만 불평을 하지 않는 고객 중에서 3분의 2는 타 기업으로 이탈한다고 한다. 이들은 주변사람들에게 불평을 전하여 잠재고객기반에 영향을 준다(Richins,

1983). 불만 고객은 평균 10~20명에게 불평하며(Fitzsimons and Fitzsimmons, 1999), 타 매체의 정보보다 더 잘 받아들여지는 경향이 있다(Herr et al., 1991).

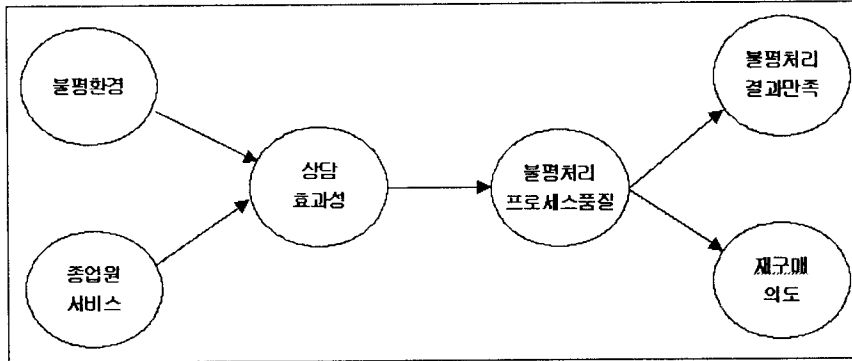
반면에 불평 제기고객은 충성고객이 될 가능성이 높다. Webster and Sundaram(1998)은 서비스 실패에 대한 회복노력이 고객충성에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 즉, 불평이 만족스럽게 처리되었을 때, 고객의 재구매율은 급격히 상승한다. 불평이 만족스럽게 처리된 고객의 재구매율은 75%에 달하지만, 그렇지 못한 경우의 재구매율은 50% 정도에 그친다. 결국, 불평율만 높여도 기업 전체의 손실이 감소한다(Williams, 1999).

고객 불평은 현재 제품/서비스에 대한 정보를 경영자에게 제공하여 개선할 수 있는 피드백 역할을 한다. 고객 불평을 분석해보면, 고객 기대를 충족시키지 못하는 영역의 위치를 파악할 수 있다. 고객 기대는 지속적인 상승경향이 있고, 경쟁기업들도 자사 제품/서비스의 수준의 개선을 위해 노력을 하므로, 고객기대에 못 미칠 가능성은 항상 있다(Williams, 1999). 즉 고객 불평을 통해 제공된 정보는 이를 개선할 수 있는 전략적 기회를 제공한다(Harari, 1992).

기업들은 고객 불평의 효과적 처리로 더 많은 고객을 유지할 수 있고, 부정적 구전의 사전 예방과 긍정적 경험의 전파로 인해 기업 이미지나 평판에 긍정적 효과를 준다. 또한 불평은 개선의 지침이 되는 피드백을 제공한다. 본 연구는 기존의 연구결과들과 일관되게 불평처리 프로세스품질과 불평처리 결과의 인과관계에 대하여 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 3-1: 불평처리 프로세스 품질은 불평처리 결과만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

〈그림 3〉 연구모형



가설 3-2: 불평처리 프로세스 품질은 재구매의도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 3-3: 불평처리의 신뢰성은 프로세스 품질 및 불평처리 결과만족과 재구매의도의 관계에 조절효과를 미칠 것이다.

효과적인 불평처리전략방안의 개발과 함께 중요한 것은 전략방안의 올바른 실행이다. 서비스의 실행은 종업원의 능력 및 태도와 관계있다. Lam and Dale(1999)은 제조업에서 불평처리 시스템의 실패 이유로 문제의 반복적 발생을 제시하고, 이러한 반복적 발생의 원인으로는 적절한 동기부여 시스템의 부재와 종업원 교육 및 훈련을 들고 있다. 효과적 전략방안의 실행은 기업의 전반적 불평처리 프로세스 설계와 관계가 있으며, 이를 실행하는 종업원과도 관계가 있다.

지금까지의 가설을 종합하여 연구모형을 구성하면 위의 〈그림 3〉과 같다.

IV. 연구방법

4.1 변수의 조작적 정의와 측정

4.1.1 불평환경과 불만족 정도

고객은 자신의 불만족 상황이 기업의 노력에 의해 변화될 것으로 믿는다(Williams, 1999). 여기서 약속된 서비스를 성실히 이행하는 정도는 처리 약속날짜의 이행정도로 파악하였으며, 이를 처리의 신뢰성이라고 칭하기로 한다. 이러한 신뢰는 기업의 전반적인 회복노력에 대해 긍정적 영향을 끼친다. 본 연구에서는 불평처리 프로세스 품질과 불평처리결과와의 관계에 영향을 미치는 상황요인으로 신뢰성을 설정하고 다음과 같이 가설을 설정한다.

본 연구에서 불평환경은 고객 불만족이 발생하였을 때 기업이 빠르고, 편안하게 불평할 수 있는 환경제공 정도로 정의하였다. 기존의 연구에서 불평환경이 직접 측정된 바는 찾기 힘들며 이는 기존의 불평처리 연구들이 서비스 중심으로 이루어졌기 때문으로 보인다. 서비스에서 불평 제기는 서비스 실패 상황에서 종업원과 고객의 상호 작용하는 과정

이므로, 불평 제기가 직접 이루어질 수 있기 때문이다. 불평환경에 대해 Williams(1999)는 불평처리 시스템에 접근과 이용의 용이성을 언급 하였다. 또한 Barlow and Möller(1996)에 의하면, 기업들은 전화를 통하여 많은 불평을 받고, 효율적인 운영을 통해, 고객의 불평을 잘 다룰 수 있다고 하였다. 본 연구에서는 불평환경에 대해 ①연락처의 접근용이성, ②상담원의 신속 대응 그리고 ③초기응대의 상냥함 세 항목으로 불평환경을 측정하였고, 리커트 5점 척도를 사용하였다.

고객이 불평하는 상황에서는 감정적인 요소가 포함되고, 불만족의 정도는 개인적인 성향과 상황요소에 따라 변한다. 불평고객을 처음 응대하게 되면, 그들의 불만족 정도가 상당히 높은 것처럼 나타난다. 따라서 이러한 고객의 불만족을 직접 측정하기는 어렵다.

본 연구에서는 불평제기까지 걸린 일수와 불평제기 전의 구전고객수를 측정하고 이를 결합해 불만족 정도를 대표한다. 불만족이 심한 경우, 고객은 불만족 상황을 즉시 기업에 제기할 것이며, 그 전에 많은 사람들에게 불만족 경험을 전하게 될 것이다. 불평제기는 일주일 이상, 4~5일, 1~3일, 하루이내로 측정하였고, 구전 고객수는 2명 이하,

3~5명, 6~9명, 10명 이상으로 측정하였다. 불만족 정도는 두 항목을 결합해 16점 척도로 변환하여 사용한다(〈표 1〉 참조).

4.1.2 종업원서비스와 상담의 효과성

고객 불만족에 대해 기업은 상담을 통해 회복을 시작하며, 상담을 통해 고객이 불평을 자유롭게 토로하게 촉진할 수 있다(Williams, 1999). 또한 효과적인 상담을 통해 문제를 조기 해결할 수 있으며, 고객에게 불만족 상황이 어떻게 해결될지 알려주는 역할을 한다.

상담 종업원은 불평 고객에게 최초 서비스를 제공하게 된다. 종업원서비스는 불만족 고객의 상황을 경청, 공감, 이해하여 불만상황을 감정적으로 해소시켜주는 서비스이다. Barlow and Maul(2002)는 불만족 상황에서는 불만족의 내용과 처리방법보다 과정상에서 고객 감성에 초점을 두어야 한다고 하였다. 본 연구는 종업원 서비스를 ①불평 내용의 경청정도, ②처리방법의 설명정도 ③원인에 대한 설명정도 세 가지 항목으로 측정하며, 5점 척도를 사용하였다.

상담의 효과성은 상담을 통해 고객이 "사과를 진

〈표 1〉 불만족 정도의 측정

구전수 \ 제기일		7일이상	4-5일	1-3일	하루이내	합계
		1	2	3	4	
2명이하	1	1(38)	2(26)	3(6)	4(8)	78
3-5명	2	2(26)	4(21)	6(3)	8(4)	54
6-9명	3	3(133)	6(108)	9(23)	12(12)	276
10명 이상	4	4(173)	8(109)	12(26)	16(29)	337
합계		370	264	58	53	745

주1) 점수(빈도수)

심으로 받아들이는 정도"로 측정하였으며, 리커트 5점 척도를 사용하였다. 사과는 불평을 처리하는데 가장 기본적이고 필수적으로 사용하는 방법이다. 효과적인 상담은 고객의 정서적 측면에 호소하여 공감성을 추구하는 것이다. 고객이 사과를 진심으로 받아들였는가 정도의 정도는 고객이 느끼는 공감성의 정도 즉, 상담의 효과를 간접적으로 나타내준다고 할 수 있다.

4.1.3 불평처리 프로세스 품질, 처리방안 및 처리의 신뢰성

본 연구에서는 불평처리 프로세스와 관련하여 불평처리 프로세스 품질과 처리의 신뢰성을 연구모형에 포함하고 있다. 서비스 품질은 5개의 품질차원(신뢰성, 확산성, 유형성, 공감성, 대응성)으로 측정되기도 하며(Parasuraman et al., 1988), 서비스 패키지에 통하여 서비스와 관련된 전반적인 측정을 하기도 한다(Fitzsimmons and Fitzsimmons, 1998). 본 연구에서는 서비스 패키지의 개념을 차용하여 불평처리 프로세스 품질을 ① 약속날짜 이행, ② 반송처리 그리고 ③ 친절성 등으로 측정한다. 제품의 불평처리는 하자품의 반송을 포함하고 있으며, 방문 등을 통하여 불평고객과 직접 접촉하므로 친절성이라는 측면이 포함된다.

불평처리의 전략방안은 사과, 교환, 보상 등으로 주로 나타나지만, 연구대상인 기업은 교환을 주된 불평처리방안으로 사용한다. 그리고 교환은 세 가지 방법에 따라서 이루어진다. 먼저 직원이 불평고객을 직접 방문하여 교환을 실행하거나, 자회사인 택배회사를 통하여 교환을 행한다. 마지막으로 대리점에 방문을 위탁하여 대리점에서 직접 방문하여 교환을 한다. 본 연구의 불평처리 전략방안에 대해

서는 기업이 사용하는 방안을 그대로 파악하여 사용하였다.

상담을 하는 종업원은 고객에게 불만족 해결날짜를 약속하게 된다. 예정된 약속을 이행하는 것은 신뢰성과 관계된 문제로, 본 연구에서는 이를 처리의 신뢰성으로 정의하였다. 본 연구에서 처리의 신뢰성은 내부적으로 파악된 자료를 사용하였으며, 약속한 처리예정일자와 실제 처리가 완료된 일자간의 차이로 측정하였다. 처리예정일자와 실제 처리일자간의 차이가 적은 경우에 처리의 신뢰성이 높은 것으로 파악한다.

4.1.4 불평처리결과

많은 연구에서 서비스의 결과로 고객만족을 들 수 있고, 본 연구도 불평처리 결과로 고객만족과 재구매의도를 사용한다. 본 연구는 불만족이 발생 않은 상황의 고객만족과 차별화하여 불평처리의 만족을 보상제품과 불평처리 프로세스에 대한 만족으로 각각 측정하며, 리커트 5점 척도를 사용한다. 일반적으로 만족한 소비자는 구매 후 제품 및 서비스에 대하여 호의적인 태도를 형성하고, 더 높은 재구매의도를 가지게 된다 그러나 불만족한 덜 호의적인 태도를 형성하게 되고 낮은 재구매의도를 갖거나 재구매의도를 전혀 가지지 않게 된다(Reichheld and Sasser, 1990). 본 연구는 재구매의도는 불만족이 발생한 제품을 다시 구매할 용의가 있는가를 단일항목, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4.2 표본의 설계 및 수집

본 연구에서는 불평처리 프로세스를 실행하는 식

품관련 제조기업의 불평고객을 연구대상으로 설정하였다. 식품제조기업은 구매가 가계에 미치는 영향이 상대적으로 적고 많은 고객을 대상으로 하므로 불평처리에 대한 관심이 매우 부족한 산업이다.

연구대상 기업의 익명 요구에 따라 A기업으로 칭하기로 한다. A기업은 국내 식품분야에서 기술, 시장점유율 및 브랜드 인지도를 선도하는 기업으로 자체 물류망을 갖고 있다. 2002년 매출은 2조 3천억원을 상회하며, 영업이익률은 8~9%에 달하는 양호한 실적을 보이고 있다.

A기업은 고객만족부서를 운영하고 있으며, 전화, 홈페이지, 방문, 설문 등의 채널을 통해 2002년 상반기에만 13,000건 이상의 고객과 접촉하고 있으며, 이 중에서 85%(11,050건)가 전화를 통하여 이루어지고 있다. 2002년 상반기 고객접촉 중에서 불평으로 분류된 것은 2,358건이지만 고객만족부서에서는 단지 5명의 상담원이 고객 상담을 전담하고 있는 형편이다.

자료의 수집은 기업의 담당자와 협력하여 이루어졌다. 기업이 불만족한 고객의 불평을 접수하고 처리가 완료된 후에, 고객들에게 기업의 불평처리에 대한 설문을 발송하여 회수함으로써 자료를 수집하였다. 설문지는 2002년 10월부터 2003년 5월 사이에 불만족을 경험하고, 기업에게 직접 불평을 한 2,484명의 고객을 대상으로 배포되었다. 이들은 A기업의 제품을 구매하였고, 구매 및 소비와 관련하여 불만족을 경험하였으며, 전화 등을 통하여 기업에 직접 불평을 한 고객들이다. A기업은 연평균 5,000건 이상의 불평을 접수, 처리하고 있으며, 이 기간에 발생한 불평은 연간 평균불평의 50%정도를 차지하고 있어, 불평고객의 특성 파악에 충분하다고 여겨진다. 설문의 수집은 2003년 3월부터 6월에 걸쳐 이루어졌으며, 전체 912부의 설문을

회수할 수 있었다. 응답자에게는 A기업의 시제품을 무료 제공하였다. 자료의 검사를 통하여 불성실하게 응답한 설문 115부를 제외하고, 797부(32.8%)를 분석에 사용하였다.

다음은 수집된 자료의 구성으로 설문을 통해 불평처리의 접수부터 결과에 이르기까지 불평처리 프로세스에 관련하여 고객 인식에 대해 측정하였다. 여기에 기업이 불평을 접수하고 회복하는 과정에서 내부적으로 수집된 자료를 포함하였다. 불평고객에게 사용한 불평처리전략방안, 불평처리와 관련된 기간의 자료를 포함하며, 기업이 임의적으로 분류한 내용이 아닌 불평고객 개인의 불평처리와 관련된 사실만으로 구성하였다.

4.3 타당성분석과 신뢰성분석

본 연구에서는 연구모형을 구성하는 구성개념들 중에서 다항목으로 측정된 구성개념의 타당성을 요인분석을 통하여 살펴본다. 이를 평가를 위하여 탐색적 요인분석을 실시하고, 전체 구성개념들과 측정변수들을 포함하는 측정모형(measurement model)을 분석한다. 구성개념간의 판별타당성은 구성개념간의 상관행렬을 통하여 파악한다. 분석 결과를 바탕으로 타당성에 대한 전반적인 평가를 내리도록 한다. 그리고 다항목을 측정된 구성개념의 내적일관성은 크론바하 알파를 이용하여 확인한다. 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석은 SPSS 10.1을 이용하였으며, 측정모형의 분석에는 Lisrel 8.20을 이용하였다.

4.3.1 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석

탐색적 요인분석은 주성분분석에 의한 시각회전

〈표 2〉 탐색요인분석과 신뢰성분석 결과

차원	최초 항목수	요인분석 후 항목수	크론바하 알파(α)
불평환경	3	3	0.7142
종업원 서비스	3	3	0.7729
불평처리 프로세스품질	3	3	0.6342
불평처리 결과만족	2	2	0.7969

에 의해 실시되었다. 사각회전은 요인간이 상관관계를 그대로 유지하면서 요인을 탐색하는 회전방법으로, 요인간의 독립성을 가정하지 않는 방법이다(강병서, 2002). 요인분석 결과 단일차원성을 저해하는 항목이 발견되지 않았다(〈표 2〉 참조). 신뢰성은 측정도구가 측정하고자 하는 현상을 일관성 있게 측정하는 것으로, 동일개념을 반복 측정하였을 때 나타나는 측정값의 오차를 의미한다(강병서, 2002). 신뢰성 평가에는 크론바하 알파값을 이용한다. 알파계수가 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 할 수 있고(채서일, 1995), 구성개념들의 신뢰도도 0.6 이상이므로 높은 내적일관성을 보인다고 할 수 있다.

4.3.2 측정모형분석

측정모형에는 연구모형을 구성하는 모든 구성개념과 그 측정변수를 포함된다. 측정모형은 구성개념타당성에 대하여 전반적이고 확증적인 평가를 가능하게 해주며(Bentler, 1978), 집중타당성과 판별타당성에 대하여 확증적인 평가를 가능하게 한다(Campbell and Fiske, 1959). 측정모형의 분석에는 최대우도법(ML)을 이용하였으며, 적합도 지수들을 통하여 모형을 평가한다. 측정모형을 분석한 결과는 다음의 〈표 3〉에 나타나있다.

적합도 지수들 중에서 $\chi^2=284.03(df=52)$, $p=$

0.00 등은 권장기준에 미치지 못하나, $GFI=0.95$, $AGFI=0.91$, $NFI=0.95$, $CFI=0.95$, $RMR=0.039$ 으로 권장기준($p \geq 0.05$, GFI , $AGFI$, NFI , $CFI \geq 0.9$, $RMR \leq 0.05$)에 부합하고 있다(Jöreskog and Sörbom, 1993). 각 측정항목의 요인 적재치(factor loading)에 대한 t값도 통계적으로 모두 유의하게 나타났다. 따라서 본 연구모형을 구성하는 각 구성개념의 척도들은 집중타당성을 가진다고 할 수 있다. 또한 구성개념신뢰성(construct reliability)과 분산추출값(variance extracted)을 계산한 결과도 포함되어 있다. 구성개념신뢰성의 경우 추천기준치인 0.7보다 높게 나타났다으며, 분산추출값도 대부분 추천기준치인 0.5보다 높거나 근접하고 있어 본 연구에 사용된 척도들은 해당 구성개념에 대한 대표성을 갖는다고 할 수 있다(Hair et al., 1995).

연구모형의 각 구성개념들간의 상관관계를 통해 판별타당성을 확인하였다(〈표 4〉 참조). $\alpha=0.01$ 에서 유의하였으며, 설정된 방향과도 일치하였다. 구성개념들 간에 상관관계가 너무 커서 1이라고 할 수 있는 관계가 나타나지 않아 판별타당성도 충족된다(강병서, 2002).

결과를 종합한 결과, 본 연구모형을 구성하는 구성개념들은 타당성과 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

〈표 3〉 측정모형 분석결과

구성개념	항목	요인적재치	t값	구성개념 신뢰도	분산추출
불평환경	접근용이성	0.54	14.99	0.8161	0.5461
	빠른 대응	0.65	18.62		
	초기응대의 상냥함	0.82	24.69		
종업원 서비스	불평의 경청정도	0.76	24.02	0.8573	0.5663
	처리방법의 설명정도	0.68	20.61		
	원인의 설명정도	0.78	25.17		
상담의 효과성	사과를 진심으로 받아들이는 정도	1	-	-	-
불평처리 프로세스 품질	약속날짜 이행	0.55	15.57	0.7388	0.4162
	반송처리	0.47	12.94		
	친절성	0.76	22.23		
불평처리 결과만족	보상제품 만족	0.76	23.95	0.8029	0.6719
	불평처리 만족	0.88	29.02		
재구매의도	재구매의도	1	-	-	-

〈표 4〉 구성개념들 간의 상관관계 행렬

	불평환경	종업원 서비스	상담의 효과성	불평처리 프로세스 품질	불평처리 결과만족	재구매 의도
불평환경	1					
종업원 서비스	0.60	1				
상담의 효과성	0.54	0.70	1			
불평처리 프로세스품질	0.39	0.54	0.50	1		
불평처리 결과만족	0.46	0.58	0.53	0.67	1	
재구매의도	0.22	0.33	0.27	0.33	0.46	1

* 모든 상관계수는 $\alpha=0.01$ 에서 유의함

V. 분석결과

5.1 자료의 특성과 주요 불평고객군

수집된 자료를 바탕으로 불평고객의 특성을 살펴

보면(〈표 5〉 참조) 불평고객은 남성보다는 여성이 많고 이들 대부분 30대와 40대에 많이 분포하며 주부가 많다. 이러한 특성은 연구의 대상이 식품관련 제조기업이라는 특성을 반영하고 있는 것으로 보인다. 결혼여부에 따라서는 기혼이 많은 모습을 보이며, 학력은 대학졸업을 기준으로 비슷한 비율

〈표 5〉 자료의 인구통계적 특성

변수	특성	빈도	비율(%)	변수	특성	빈도	비율(%)
성별	남	101	12.67	결혼여부	기혼	672	84.32
	여	696	87.33		미혼	116	14.55
	합계	797	100		결측치	9	1.13
			합계		797	100	
연령	20대	124	15.56	학력	대졸미만	345	43.29
	30대	386	48.43		대졸이상	445	55.83
	40대	229	28.73		결측치	7	0.88
	50대	57	7.15		합계	797	100
	결측치	1	0.13				
	합계	797	100				
직업	주부	481	60.35	월수입	200만원 미만	218	27.35
	회사원	92	11.54		200-300	279	35.01
	전문직	80	10.04		300-400	124	15.56
	자영업	68	8.53		400만원 이상	84	10.54
	학생	21	2.63		결측치	92	11.54
	기타	53	6.65		합계	797	100
	결측치	2	0.25				
	합계	797	100				

을 보인다. 월수입은 200만원에서 400만원 사이에 주로 분포하고 있는 것으로 나타났다.

표본자료에서 여성의 비율이 87%를 상회하고, 또한 주부의 비율이 전체 자료의 60%를 넘고 있어, 주부 그룹이 불평고객 중에서 하나의 주요한 그룹을 형성한다고 볼 수 있다. 이러한 자료의 특성은 성별과 직업에 대하여 전체자료를 분류할 수 있는 기초를 제공한다.

여성자료에 대하여 직업과 다른 인구 통계적 변수들 간의 관계를 교차분석을 통하여 살펴보면, χ^2 값이 유의하게 나타내고 있다. 그리고 주부의 자료를 제외한 다른 직업군들과 인구 통계적 변수들 간의 교차분석도 유의하게 나타났다. 이는 직업과 다

른 인구 통계적 변수들 간에 어떤 관계가 있음을 알 수 있다. 즉, 인구 통계적 변수들의 결합으로 불평고객 분포가 달라지고 있다.

불평고객군의 특성은 다음과 같다. 여성자료에 대하여 직업과 나이의 분포를 보면($\chi^2=108.25$, $p=0.000$), 주부는 30대와 40대가 85.9%를 차지하며, 회사원은 20대와 30대가 78.2%를 차지하고 있다. 전문직은 20대부터 40대에 고르게 분포하며, 이들의 합계가 97.4%에 이른다. 자영업은 30대부터 50대가 92.1%를 차지하며, 40대가 가장 높은 비율(51.5%)을 보인다. 월수입의 경우($\chi^2=76.74$, $p=0.000$), 주부는 200만원이상 300만원미만이 가장 많으며(46.2%), 회사원의 경우

〈표 6〉 여성그룹의 직업에 따른 차이분석

	주부	회사원	전문직	자영업	평균	F 값	p
불만족 정도	5.06	6.42	6.14	5.48	5.40	5.021	0.002
불평환경	4.13	3.96	4.03	3.94	4.08	3.299	0.020
종업원서비스	3.97	3.78	3.77	3.75	3.90	4.641	0.003
불평처리 결과만족	3.86	3.72	3.49	3.63	3.78	5.501	0.001

는 200만원 미만의 비율이 57.1%로 가장 높다. 전문직은 200만원미만(37.2%)과 200만원이상 300만원미만(38.5%) 사이의 비율이 비슷하며 전문직 전체의 75.7%를 차지한다. 자영업은 200만원이상 300만원미만(30.3%), 300만원이상에서 400만원미만(31.8%)의 비율이 높게 나타나고 있다.

주부의 자료를 제외한 후의 동일한 교차분석에서도 유의한 결과가 나타났다($\chi^2=34.56$, $p=0.000$). 이는 주부의 높은 비율로 인해 인구 통계적 변수간의 관련성이 나타난 것이 아니라는 것을 뜻한다. 따라서 여성이 주요 불평고객이며, 직업에 따라 불평고객군을 나눌 수 있다.

여성의 자료를 직업에 따라서 불평고객군을 분류하면, 주부, 회사원, 전문직, 자영업으로 나눌 수 있다. 불평고객군으로써 주부는 30대와 40대로써 월수입이 200만원이상 300만원미만의 고객으로 분류되며, 회사원은 20대와 30대로써 200만원미만의 월수입을 가지고 있는 고객군이다. 전문직은 20대에서 40대의 고객으로써 300만원미만의 월수입을 가지며, 자영업은 30대 이상의 고객으로써 200만원이상 400만원미만의 월수입을 가진 고객이다.

불평의 제기와 관련하여 불평고객군의 특성을 살펴보면, 전반적으로 고객들은 불만족이 발생한 후 1에서 3일 사이에 불평을 제기하는 경향을 보이지

만, 불평전의 구전 수에 대해서는 불평고객군에 따라 다른 양상을 보인다. 즉, 주부는 2명 이하에게 구전하는 경향이 높은 반면(55.4%), 회사원은 3~5명 정도가 44.6%로 구전의 정도가 더 심하게 나타났다. 또한 주부는 10명 이상 구전을 전파하는 비율이 6%에 그치지만, 회사원은 12.5%로 두 배 이상의 비율을 보인다. 전문직의 경향은 회사원과 비슷하며, 자영업의 경향은 주부와 비슷하게 보인다. 이러한 경향은 여성 중에서도 주부와 회사원의 그룹이 주요 불평고객군임을 보여준다.

불평처리 프로세스에 대한 인식도 직업에 따라 다르게 나타나는 것으로 보인다(〈표 6〉 참조). 즉, 여성의 자료에서 직업에 따라서 불만족의 정도가 다르며($F=5.501$), 불평환경의 편이성 인식정도($F=3.299$), 종업원의 상담서비스에 대한 인식($F=4.641$) 그리고 기업의 불평처리 결과에 대한 만족($F=5.021$)이 다르게 나타났다. 이와 같은 차이는 직업을 기준으로 불평고객군을 파악하는 것이 타당하다는 것을 말해준다.

5.2 인과관계에 대한 가설검정

본 연구의 가설검정은 먼저, 연구모형을 구성하는 요인들의 인과관계를 경로분석을 통해 관련된 가설을 검정한다. 그리고 연구모형의 각 단계들 사

이에 상황변수의 조절효과에 대한 가설검정은 회귀 분석을 통하여 실시한다. 아래에서는 경로분석을 통한 가설검정을 실행한다.

경로분석(path analysis)은 Lisrel 8.20을 이용하여 실시되었다. 경로분석을 실행한 결과, 적합도 지수들이 $\chi^2=294.06(df=9)$, $p=0.00$, $GFI=0.89$, $AGFI=0.74$, $NFI=0.85$, $CFI=0.85$, $RMR=0.14$ 등으로 나타났다. 적합도 지수들은 대부분 권장수준을 못 미치는 것으로 나타나, 전반적으로 자료가 모형에 적합하지 않음을 시사하고 있다(Jöreskog and Sörbom, 1993). 따라서 적합도의 개선을 위하여 연구모형을 수정하였다. 모형의 수정은 수정지수에 기반하였고, 이론적 배경에서 문제가 되지 않는 범위에서 이루어졌다(강병서, 2002). 먼저, 상담의 효과성에서 불평처리 결과만족으로의 경로를 추가하였다. 이는 효과적인 상담이 불평처리 결과만족에 직접적인 효과를 미친다는 것을 의미한다. 비록 기업이 판매하는 것이 물리적인 제품이라고 하더라도, 이에 불만족하여 불평하는 고객에 대한 불평처리는 서비스의 제공이다. 따라서 상담절차는 불만족에 대하여 고객과 직원이 처음 접촉하는 단계이고, 이 접점에서 종업원 서비스에 대한 고객의 인지가 불평처리의 만족에 직접적으로 영향을 주게 된다.

불만족 상황에서 이를 처리하는 종업원에 대한 만족은 불만족이 없는 상황보다 전반적 만족에 더 큰 영향을 미친다(Speng et al., 1995) 특히, 불만족한 상황에서의 접점서비스는 감정적인 면이 강하게 포함되어 있을 수 있어, 잘못된 초기접촉은 고객의 감정을 자극하여 문제를 심각하게 만들 수 있다. Barlow and Maul(2002)에 의하면, 고객은 기업에게서 정서적 가치(emotional value)를 느끼며, 고객이 정서적 가치를 느낄 때, 고객충성

도가 높아진다고 하였다. 서비스에서 정서적 가치를 느끼게 하는 원동력은 종업원의 정서이다. 이는 고객과 접촉하는 종업원들의 중요성을 보여주는 것이라 할 수 있다. 반면에, 고객접촉의 초기 단계에서 불평을 신속히 처리할 수 있다면, 고객은 기업의 서비스 수준을 높게 인지하고 만족하게 될 것이다(Williams, 1999).

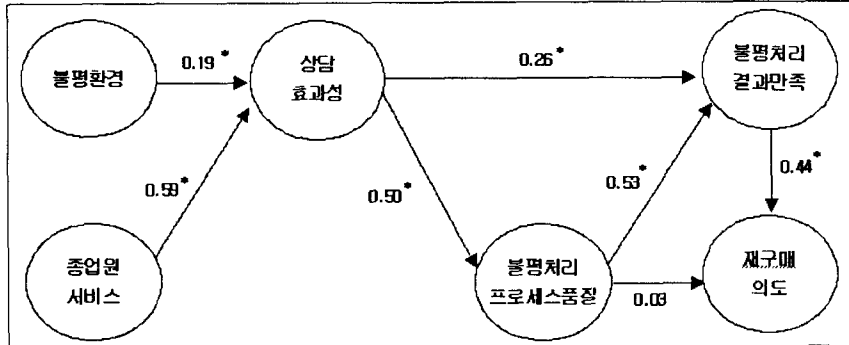
다음으로, 불평처리만족에서 재구매의도로의 경로를 추가하였다. 이는 불평의 처리가 만족스러우면 불만족이 발생하였던 그 제품을 다시 구매하는 행동의도가 높아짐을 의미한다. Spreng et al. (1995)에 의하면, 서비스 제공 이후의 사후적 서비스 즉, 서비스 회복에 대한 만족은 불만족이 발생하지 않았던 상황에서 느끼는 만족보다 전반적 만족에 더 큰 영향을 미치고, 전반적 만족은 재구매의도에 영향을 준다고 한다. 추가된 가설은 아래와 같다.

가설 2-3: 상담의 효과성은 불평처리 결과만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 3-4: 불평처리 결과만족은 재구매의도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

추가된 가설을 포함하여 수정된 연구모형을 검정한 결과, $\chi^2=123.07(df=7)$, $p=0.00$, $GFI=0.95$, $AGFI=0.85$, $NFI=0.93$, $CFI=0.94$, $RMR=0.08$ 의 적합도 수준이 나타났다. 수정모형의 χ^2 값은 초기모형의 294.06에서 123.07로 상당히 낮아져($\nabla 170.36$) 모형의 개선이 있음을 알 수 있다. 적합도 지수들에서 χ^2 와 p 값 등은 권장수준에 못 미치는 것을 볼 수 있으나, χ^2 값은 표본수에 따라 변화하는 모습을 보이고(Jöreskog and Sörbom, 1993), 표본수가 큰 경우에 커지는 경향이 있어(강병서, 2002), 적합도 판정에 심각한

〈그림 4〉 수정된 연구모형과 경로계수



주1) 경로계수는 모두 표준화 계수임

주2) *는 $\alpha=0.05$ 에서 유의한 경로계수를 나타냄

영향을 주지 못한다. 이외의 적합도 지수들이 권장 수준을 상회하거나 한계적으로 권장수준에 접근하고 있어, 연구모형의 인과관계를 설명하기에는 무리가 없어 보인다. 경로계수를 포함한 수정된 연구모형은 위의 〈그림 4〉에 나타나 있다.

5.2.1 불평의 제기와 초기응대간의 관계

불평의 제기와 상담의 효과성의 인과관계를 검정해 본 결과, 불평환경과 종업원의 상담서비스가 초기응대의 효과인 상담의 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 불평을 편안하고 빠르게 제기할 수 있도록 해주는 불평환경은 상담의 효과성에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($r_{11}=0.19$, $t=6.20$). 즉, 고객이 불평을 편하게 할수록 불평에 대하여 상담의 효과가 높아진다고 할 수 있다. 이러한 결과는 Williams(1999)가 제시한 바와 일치한다.

그리고 종업원 상담서비스도 상담의 효과성에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($r_{12}=0.59$, $t=19.02$). 제품을 판매하는 기업이더라도 고객 불평

의 해결은 서비스의 실행이다. 따라서 불평고객과 접촉하여 불평처리 서비스를 제공하는 종업원의 역할이 중요하다. 신뢰와 확신을 주며, 고객의 상황에 공감하는 종업원의 정서적인 서비스는 고객으로 하여금 기업의 회복노력이 진지하다는 것을 받아들여 함을 시사한다. 따라서 (가설 1-1)과 (가설 1-2)는 모두 채택되었다.

5.2.2 초기응대의 효과와 불평처리 프로세스 품질간의 관계

효과적인 상담이 불평처리 프로세스 품질에 미치는 영향이 유의하게 나타났다($\beta_{21}=0.50$, $t=16.44$). 효과적인 상담으로 기업이 고객 불만족 상황을 개선하려는 노력을 고객이 인지하게 되면 이후에 이루어지는 실제적인 불평처리에 대해서도 고객이 수용하는 효과가 있다는 것이다.

상담의 효과성은 불평처리의 프로세스 품질이외에 불평처리의 결과만족에도 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta_{31}=0.26$, $t=8.83$). 이는 효과적인 상담이 불평처리의 결과에 대한 인식에도 기

여함을 의미한다. 불만족한 상황에서 고객은 특정한 목적을 가지고 불평을 한다(Day, 1980). 고객이 불평을 하는 목적은 실제적인 불평처리 프로세스를 통하여 이루어지지만, 상담은 고객으로 하여금 자신이 불평을 한 목적이 만족스럽게 달성되리라고 생각하게 만든다. 따라서 (가설 2-1)과 (가설 2-3)는 모두 채택되었다.

5.2.3 불평처리 프로세스 품질과 불평처리 결과 간의 관계

불평처리의 프로세스 품질이 불평처리의 결과에 미치는 영향을 보면, 불평처리 프로세스 품질은 불평처리 결과만족에 유의한 영향($\beta_{32}=0.53$, $t=18.26$)을 미치나, 재구매의도에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta_{42}=0.03$, $t=0.76$). 효과적인 상담이 이루어지고, 불만족을 실제로 해결해 주는 과정에서 느끼는 서비스 품질에 대한 인식이 높을수록, 그 처리결과에 만족하게 된다. 따라서 불평처리의 결과에 대한 만족은 상담의 효과

성과 불평처리 프로세스 품질에 의하여 영향을 받는다. 불평처리 결과만족은 상담의 효과성이 불평처리 프로세스 품질을 경유하여 미치는 간접효과(0.265)¹⁾와 직접효과(0.260)뿐만 아니라 불평처리 프로세스 품질의 직접효과(0.530)에 의하여 영향을 받게 된다. 따라서 (가설 3-1)은 채택되나 (가설 3-2)는 기각되었다.

처리결과에 대하여 만족할수록 불만족이 발생하였던 제품의 재구매의도가 높아지는 것으로 나타났다($\beta_{43}=0.44$, $t=10.55$). 이러한 결과는 불평처리 프로세스 품질이 높다고 해서, 불만족이 발생하였던 그 제품을 다시 구매 하지는 않을 수 있지만, 불평의 목적이 달성되는 경우에 불만이 발생하였던 제품에 대하여 재구매할 가능성이 높다는 것을 의미하며, 불평처리의 중요성을 기업의 성과측면에서 나타내준다고 하겠다. 결국, 불만족을 경험한 고객은 프로세스보다 결과를 더 중시한다 할 수 있으며 (가설 3-4)는 채택되었다.

경로분석을 통한 가설검정의 결과는 <표 7>에 요약되어 있다.

<표 7> 경로분석을 통한 가설검정 결과

가설	경로	가설 방향	경로 명칭	경로 계수	t 값	채택 여부
(1-1)	불평환경(ξ_1) → 상담의 효과성(η_1)	+	r_{11}	0.19	6.20	채택
(1-2)	종업원 서비스(ξ_2) → 상담의 효과성(η_1)	+	r_{12}	0.59	19.02	채택
(2-1)	상담의 효과성(η_1) → 불평처리 프로세스품질(η_2)	+	β_{21}	0.50	16.44	채택
(2-3)	상담의 효과성(η_1) → 불평처리 결과만족(η_3)	+	β_{31}	0.26	8.83	채택
(3-1)	불평처리 프로세스품질(η_2) → 불평처리 결과만족(η_3)	+	β_{32}	0.53	18.26	채택
(3-2)	불평처리 프로세스품질(η_2) → 재구매의도(η_4)	+	β_{42}	0.03	0.76	기각
(3-4)	불평처리 결과만족(η_3) → 재구매의도(η_4)	+	β_{43}	0.44	10.55	채택

2) $0.265 = 0.50(\beta_{21}) \times 0.53(\beta_{32})$

5.3 조절효과에 대한 가설검정

여기에서는 불평처리 프로세스의 단계들 사이에서 발생하는 상황변수가 불평처리 프로세스를 구성하는 요인간의 관계에 미치는 영향력을 조절회귀분석(moderated multiple regression)을 통하여 검정한다. 분석에는 SPSS 10.1을 사용하였다.

5.3.1 불만족의 정도의 조절효과

불만족의 정도가 불평환경 및 종업원서비스가 상담의 효과성이 미치는 관계에 대한 조절효과의 검정은 Cohen and Cohen(1983)을 참고하였으며, 불평환경과 종업원 서비스 그리고 불만족 정도의 세 개의 독립변수로만 구성된 제한모형에서 상호작용항을 하나씩 추가시키면서 모형간의 설명력(R^2) 차이를 F검정(hierarchical F test)을 통하여 실행하였다. 이러한 단계적인 투입을 통하여 존재하는 모든 상호작용의 효과를 파악할 수 있을 뿐만 아니라 본 연구에서 관심을 두고 있는 상황변수의 조절효과도 파악할 수 있다. 상호작용항을 포함하는 회귀모형의 경우에는 상호작용항으로 인해 다중공선성이 발생하는 경향이 높으므로 불평환경, 종

업원서비스 그리고 불만족정도의 세 변수를 평균값에 의한 평균이동을 실시하여 분석한다(Jacard et al., 1990).

전체자료를 대상으로 분석한 결과, 상호작용변수의 단계적인 투입에 따라서 회귀식의 설명력에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 전체자료가 특성이 다른 여러 개의 그룹으로 이루어져 있어서 발생한 것으로 보인다. 앞에서 언급한 바와 같이 전체 자료는 특성이 서로 다른 불평고객 그룹으로 나눌 수 있으므로 불평고객을 불평고객 그룹별로 분석을 진행하였다.

〈표 8〉을 보면, 주부그룹의 자료에서 불평환경과 종업원서비스의 상호작용은 설명력의 유의한 증가를 가져오지 못하였으나, 불평환경과 불만족정도 및 종업원서비스와 불만족정도의 상호작용을 단계적으로 추가하였을 때, 유의수준 5%에서 설명력의 유의한 증가가 나타났다. 이러한 결과로 미루어 볼 때, 주부그룹에서 불만족 정도는 불평환경과 종업원서비스가 상담의 효과성에 미치는 영향관계에서 조절효과를 미치고 있다고 할 수 있다. 즉, 불평환경과 종업원서비스 각각이 상담의 효과성에 미치는 영향정도(slope)가 불만족 정도에 따라서 체계적으로 변화한다는 것이다(Jacard et al., 1990).

〈표 8〉 조절효과의 검정(주부그룹)

추가투입변수	투입변수의 수	R^2	ΔR^2	F
불평환경, 종업원서비스, 불만족정도	3	0.501	-	-
불평환경×종업원서비스	4	0.504	0.003	2.8790
불평환경×불만족정도	5	0.508	0.004	3.8617*
종업원서비스×불만족정도	6	0.512	0.004	3.8852*
불평환경×종업원서비스×불만족정도	7	0.514	0.002	1.9465

주1) *는 $\alpha=0.05$ 에서 설명력의 차이가 유의함을 나타냄.

주2) n(표본수)=481

불평환경과 불만족정도 그리고 종업원서비스와 불만족정도의 상호작용을 포함한 모형과 제한모형을 비교해보면, 설명력이 0.011 증가하였으며, 유의수준 0.05에서 유의하였다($F=3.5614$).²⁾ 이는 불만족 정도가 상담의 효과성의 분산 중 1.1%를 설명함을 의미한다. 불평환경과 불만족정도, 종업원서비스와 불만족정도의 상호작용항의 회귀계수는 모두 (-)의 부호를 가지고 있다. 이는 불만족 정도가 증가함에 따라 더 편리한 불평환경의 제공과 더 나은 종업원 서비스의 제공이 상담의 효과성에 미치는 영향력이 적어짐을 의미한다고 볼 수 있다.

여성회사원 그룹에 대한 불만족정도의 조절효과 검정의 결과는 <표 9>에 나타나 있다. 제한모형에 불평환경과 종업원서비스의 상호작용을 추가하였을 때, 모형의 설명력이 유의하게 증가하였으며($\Delta R^2=0.044$, $F=4.7826$), 여기에 불평환경과 불만족정도의 상호작용을 추가하였을 때에도 설명력에 유의한 증가가 있었다($\Delta R^2=0.052$, $F=5.6594$).

이와 같은 결과는 주부그룹의 결과와는 다른 양상을 가진다. 여성회사원의 경우, 불평환경과 종업원서비스 사이에 상호작용효과가 존재한다. 즉, 불평환경이 상담의 효과성에 미치는 영향이 종업원서비스의 정도에 따라서 체계적으로 변화 한다(Cohen and Cohen, 1983). 또한 종업원서비스가 상담의 효과성에 미치는 영향도 불평환경의 인식정도에 따라서 체계적으로 달라진다고 할 수 있다.

주부 그룹에서 위의 상호작용은 유의하게 나타나지 않았다. 따라서 주부그룹에서는 불평환경과 종업원서비스가 독립적으로 상담의 효과성에 영향을 주며, 여성회사원그룹에서는 두 변수가 상호작용효과를 갖는다고 할 수 있다. 또한, 여성 회사원그룹에서는 불평환경이 상담의 효과성에 미치는 영향력이 불만족정도에 따라서 변화함이 나타났다. 그러나 불만족정도는 종업원서비스가 상담의 효과성에 미치는 영향과는 독립적인 것으로 나타났다. 이러한 결과도 주부그룹의 것과 차이를 보인다. 즉, 주부그룹에서는 불만족정도가 종업원서비스와 상담의

<표 9> 조절효과의 검정(여성 회사원그룹)

추가투입변수	투입변수의 수	R ²	ΔR ²	F
불평환경, 종업원서비스, 불만족정도	3	0.450	-	-
불평환경×종업원서비스	4	0.494	0.044	4.7826*
불평환경×불만족정도	5	0.542	0.052	5.6594*
종업원서비스×불만족정도	6	0.560	0.018	2.1682
불평환경×종업원서비스×불만족정도	7	0.560	0	0

주1) *는 α=0.05에서 설명력의 차이가 유의함을 나타냄.

주2) n(표본수)=60

$$2) F = \frac{(R_F - R_R) / (k_F - k_R)}{(1 - R_F) / (N - k_F - 1)}$$

여기서, R_F = 전체모형의 R², R_R = 제한모형의 R², k_F = 전체모형의 독립변수 수, k_R = 제한모형의 독립변수 수, N = 표본수

효과성의 관계에서 조절효과를 보였다. 다른 그룹에서는 유의한 결과가 나타나지 않았다.

종합해보면 전체자료에 대해서는 불평환경, 종업원서비스와 상담의 효과성의 관계에서 불만족정도의 조절효과가 나타나지 않았으나 주부그룹과 여성회사원 그룹에서 모형간의 유의한 설명력 차이가 나타났고 여성 회사원 그룹에서는 불평환경과 종업원 서비스가 상호작용을 가짐이 나타났다. 따라서 전체자료에 대하여 (가설 1-3)을 기각한다. 그러나 주부그룹과 여성회사원 그룹에서만 불만족 정도의 조절효과를 보이고 있어 이에 대해 (가설 1-3) 부분적으로 채택한다.

5.3.2 불평처리를 위한 전략방안

본 연구의 대상인 A회사에서는 제품의 특성상, 교환을 주요 불평처리방안으로 삼고 있으며, 세 가지 방법으로 이루어진다. 먼저 가정 방문 교환, 택배를 통해 교환, 대리점에 위탁교환이 있다. 여기에서는 위의 세 가지 불평처리방안에 따라 상담의 효과성이 불평처리 프로세스 품질에 미치는 영향력의 차이를 파악하였다.

불평처리방안의 조절효과는 회귀식간의 설명력 차이를 F검정을 통하여 실행하였다(Jacard et al., 1990). 본 연구에서의 처리방안은 세 가지이므로, 두개의 더미변수가 생성되었다. 첫 번째 더미변수는 택배를 통한 교환방안이고, 두 번째 더미변수는 방문을 통한 교환방안이다. 여기서는 대리

점을 통한 의뢰교환을 참조그룹(reference group)으로 설정한다.

전체 자료를 대상으로 분석한 결과 모형 간에 유의한 F값은 발견되지 않았으며, 남성의 자료에서도 유의한 차이는 발견되지 않았다. 세분 불평그룹에 대하여 분석한 결과, 여성회사원 그룹에서만 모형의 R²간에 유의수준 0.1에서 유의한 차이가 나타났다(F=2.6413).

여성회사원 그룹에서 상담의 효과성과 더미변수 1의 상호작용이 유의하게 나타났으며, 상호작용은 전체분산의 6.3%를 설명하고 있다(<표 10>참조). 이는 택배를 통한 교환방안이 참조그룹인 대리점 의뢰를 통한 방안에 따라 상담의 효과성과 불평처리 프로세스 품질의 기울기에 차이가 있음을 의미한다. 그리고 방문을 통한 교환방안은 참조그룹과 차이는 유의하지 않았다

우편교환방안과 방문교환방안 간의 기울기 차이를 계산한 결과는 유의하게 나타나지 않았다(t=1.045).³⁾ 회귀식을 살펴보면, 대리점의뢰를 통한 교환방안이 상담의 효과성이 불평처리 프로세스 품질간의 미치는 영향력을 가장 크게 만든다. 이 영향력은 방문의 그것과는 유의한 차이가 나지 않았으나 택배의 경우의 영향력과는 비교적 유의한 차이를 보인다.⁴⁾

종합해보면, 여성회사원그룹에서만 유의수준 10%에서 택배를 통한 교환과 대리점을 통한 교환 방안에 따라서 상담의 효과성이 불평처리 프로세스품질에 미치는 영향이 다르다는 것만이 나타났다. 따라

3) $t = \frac{(b_1 - b_2)}{[(sb_1)^2 + (sb_2)^2]^{1/2}}$ 여기서 b_i: 표본 회귀식의 기울기, sb_i: 기울기의 표준편차

4) 각 불평처리방안의 회귀식

① 택배교환방안: $\hat{y} = -0.097 + 0.296X_1$; ② 방문교환방안: $\hat{y} = -0.209 + 0.584X_1$

③ 대리점의뢰 교환방안: $\hat{y} = -0.915 + 1.167X_1$ 여기서 \hat{y} = 불평처리 프로세스 품질, X₁ = 상담의 효과성

〈표 10〉 불평처리 전략방안의 조절효과 검정 (여성회사원 그룹)

고객군	독립변수	전체모형		제한모형	
		b	t	b	t
여성 회사원그룹	상담의 효과성	1.167**	2.790	0.381**	3.880
	불평처리방안 더미변수 1	0.818**	2.852	0.686**	2.393
	불평처리방안 더미변수 2	0.760	1.926	0.549	1.487
	상담의 효과성×더미1	-0.831*	-2.020	-	-
	상담의 효과성×더미2	-0.583	-1.190	-	-
	R ²	0.356		0.293	
F(ANOVA)	5.423**		7.047**		
조절변수 효과(strength)		0.063***			

주1) 회귀계수는 비표준화계수임

주2) * a=0.05에서 유의함 ** a=0.01에서 유의함

주3) *** 0.063 = 0.356 - 0.293

서 처리방안의 조절효과 (가설 2-2)는 기각되었다. 다만, 여성회사원그룹에서 조절효과가 있음이 통계적으로 나타났다.

5.3.3 처리의 신뢰성

처리의 신뢰성은 상담을 통해 불만족 상황의 처리약속 일자와 실제 불평처리가 완료된 일자간의 차이로 측정되었다. 처리지연은 평균 7.2일, 표준편차 5.91일이며, 최대 47일까지 나타났다. 그러나 처리지연의 중앙값은 6일이며 15일 이상 지연된 자료는 42개로 상대적으로 적게 나타나 위의 처리지연자료의 표준편차를 크게 만들고 있다고 여겨진다. 본 연구에서는 조절효과 검정을 위해 중앙값 기준으로 하여 높은 신뢰성 그룹과 낮은 신뢰성 그룹의 두 개의 그룹을 설정하고, 더미변수를 사용

한다. 전체모형과 제한모형의 비교는 F검정을 통하여 실시한다. 참조그룹은 낮은 신뢰성그룹이다.

먼저 전체그룹에 대하여 모형간의 R² 차이가 유의하지 않았고, 남성 자료에서도 유의하지 않았다. 〈표 11〉에서 보듯 주부그룹을 대상으로 제한모형과 전체모형을 비교한 결과, 설명력의 차이가 유의하였으며 ($\Delta R^2=0.01$, $F=8.2525$), 불평처리 프로세스 품질과 처리의 신뢰성의 상호작용항도 유의하였다 ($t=-2.296$, $p=0.022$). 상호작용항은 불평처리결과분산의 1.0%(0.422-0.412)를 설명하며, 이는 높은 신뢰성 그룹과 낮은 신뢰성 그룹 간에 불평처리 프로세스 품질에서 불평처리 만족으로의 기울기가 다르다는 것을 의미한다.

신뢰성 그룹별로 회귀식을 보면,⁵⁾ 신뢰성이 낮은 경우, 즉, 처리가 지연되는 경우에 불평처리 프로세스 품질이 불평처리 결과만족에 미치는 영향력이

5) ① 높은 신뢰성 그룹: $\hat{y} = -0.092 + 0.731X_1$ ② 낮은 신뢰성 그룹: $\hat{y} = -0.012 + 1.018X_1$
여기서 \hat{y} : 불평처리만족, X_1 : 불평처리 프로세스 품질

〈표 11〉 처리의 신뢰성 조절효과 검정 (주부 그룹)

고객군	독립변수	전체모형		제한모형	
		b	t	b	t
여성 회사원그룹	불평처리 프로세스 품질	1.018**	12.804	0.902**	14.595
	처리의 신뢰성 더미변수 1	0.087	1.152	0.047	0.636
	불평처리 프로세스 품질×더미 1	-0.287*	-2.296	-	-
	R ²	0.422		0.412	
	F(ANOVA)	74.308**		107.327**	
조절변수 효과(strength)		0.01***			

주1) 회귀계수는 비표준화계수임

주2) * a=0.05에서 유의함 ** a=0.01에서 유의함

주3) *** 0.01 = 0.422-0.412

〈표 12〉 조절효과 검정결과

가설		채택여부
가설 (1-3)	불만의 정도는 불평환경 및 종업원서비스와 상담의 효과성의 관계에 조절효과를 미칠 것이다.	여성회사원과 주부그룹에서 부분채택
가설 (2-2)	불평처리의 전략방안은 상담의 효과성과 프로세스품질의 관계에 조절효과를 미칠 것이다.	여성회사원그룹에서 부분채택
가설 (3-3)	처리의 신뢰성은 프로세스 품질과 불평처리 결과만족,재구매의도의 관계에 조절효과를 미칠 것이다.	주부그룹에서 부분채택

더 크게 나타나고 있다. 이는 불평의 목적이 달성 되는 경우 고객은 약간의 지연을 허용하는 것으로 생각할 수 있다. 이는 중요도가 낮은 식품관련 제품이라는 산업 특성에서 기인하는 것으로 생각된다. 즉, 불평고객들은 낮은 중요도 제품의 경우, 불평의 목적이 달성된다는 조건하에, 약간의 처리 지연을 허용한다고 여겨진다.

경로분석을 통해 상담의 효과성이 불평처리 결과 만족에 미치는 영향에 대한 가설이 추가되었다. 따라서 상담의 효과성과 불평처리 프로세스 품질의 불평처리 결과만족의 관계에서 처리의 신뢰성이 미치는 조절효과를 분석하였으나, 모든 그룹에서 유

의한 차이가 나타나지 않았다. 처리의 신뢰성이 재구매의도에 미치는 영향도 모든 그룹에서 유의하지 않았다.

이 같은 분석을 토대로 불평처리 프로세스 품질과 불평처리 만족사이에서 처리의 신뢰성은 조절효과를 보인다는 (가설 3-4)는 기각되었다지만 주부 그룹에서 처리의 신뢰성의 조절효과가 한계적으로 나타났다. 불평처리 프로세스 품질과 재구매의도 사이에서는 처리의 신뢰성에 따른 조절효과가 나타나지 않았다. 조절효과에 대한 가설들의 검정결과는 〈표 12〉와 같다.

VI. 연구의 시사점과 한계

4.1 연구의 시사점

본 연구의 결과는 불평처리 프로세스의 전체 인과관계와 불평처리 프로세스 운영적 관점에서 몇 가지 시사점을 제공한다.

불평처리 프로세스의 전체적 관점에서 본 연구는 다음의 시사점을 제공한다. 첫째, 종업원 서비스의 영향력이 확인되었다. 불평처리의 시작을 담당하는 이들을 실무에서 고객과의 전화접촉 등에서 그들의 분노를 완화시키는 임무만 가진다. 물론 이러한 기술은 불만족한 고객과의 접촉에서 중요하다. 그러나 그들은 고객 불만족에 대해 전문 지식을 가져야 한다. 그들은 불만족의 원인을 명확히 설명하고, 어떤 방법을 통해 고객 불만이 해결될 것인가를 신뢰감과 확신을 가지고 전해주어야 한다. 불평처리를 핵심서비스로 인식한다면, 고객과 처음 접촉하는 직원의 중요성은 더욱 강조된다. 이들에게 불평처리과정 교육을 실시하고, 적절한 조치를 신속히 취할 수 있는 권한이 부여되어야 한다. 이러한 교육과 권한이양은 상담 종업원의 서비스에 신뢰와 확신을 부여할 것이다. 신뢰와 확신을 통하여 성공적인 상담이 가능하게 된다.

둘째, 효과적 상담은 고객이 기업의 불평처리에 대해 긍정적인 기대를 하게 만들며, 불평처리 결과 만족에도 직접적 영향을 준다. 불평처리에 대해 고객을 만족시키는 것은 실제적 불평처리 프로세스 품질과 효과적인 상담이다. 효과적인 상담은 불평처리 결과만족에 직접적으로 영향을 주며 불평처리 프로세스 품질을 경유하여 간접적인 영향도 미친다. 연구대상인 식품관련 기업의 불평처리전략방안

이 주로 교환인 것을 고려해보면, 불평처리 결과만족에 주된 영향을 주는 것은 상담의 효과성이라고 할 수 있다.

효과적인 상담을 위해 고객에게 신뢰와 확신의 제공과 함께 감성적 서비스가 필요하다. 감성적 서비스란 고객의 상황과 기분을 이해하고 공감하여 고객의 경험에 정서적 가치(emotional value)를 부가하는 서비스를 말한다(Barlow and Maul, 2002). 고객이 인식하는 서비스의 감성적 가치는 종업원의 감성적 가치에서 나온다. 본 연구의 분석 결과는 상담을 행하는 종업원 서비스의 중요성 즉, 종업원의 정서적 가치의 중요성을 다시 한 번 부각시킨 결과라고 할 수 있다.

셋째, 고객은 불평의 목적이 만족스럽게 달성되었을 때, 재구매의도를 보인다. 높은 프로세스 품질인식만으로는 불만족이 발생하였던 그 제품을 다시 구매하려는 의도를 가지지는 않는다. 불평을 토로한 고객은 불평 목적이 만족스럽게 달성되지 못할 때, 재구매의도를 가지게 됐다고 말할 수 없다. 더구나 일반적으로 불평고객은 불만족을 경험한 전체 고객의 10%가 채 안된다는 연구결과들을 상기해 볼 때, 불평고객은 기업에게 귀중한 정보를 제공하는 사람들이 된다. 기업은 고객 불평을 적극적으로 받아들여, 귀중한 경영정보로 적극 활용하여야 할 것이다.

불평처리 프로세스 운영적 관점에서 본 연구는 몇 가지 시사점을 제공한다. 먼저, 불평고객에 대해 고객세분화의 필요성이 나타났다. 인구 통계적으로 보았을 때, 본 연구의 표본들은 몇 개의 불평 고객그룹으로 나눌 수 있었으며, 그들은 불만족의 정도, 종업원 서비스에 대한 만족 및 불평처리 결과만족 등에서 서로 다른 특성을 보인다. 즉, 불평고객은 다 같지 않다는 것이다. 따라서 불평고객의

관리도 기존 고객처럼 특성에 따른 세분화된 접근 필요하다. 특히 주부그룹과 여성회사원그룹이 대표적인 불평그룹으로 나타났다.

둘째, 이러한 불평고객세분화 가능성은 기업이 불평처리 프로세스를 운영함에 있어 기존고객에서와 마찬가지로 불평고객의 특성에 맞는 전략방안을 사용하여야 함을 시사한다. 획일화된 전략방안으로는 특성이 다른 고객군에 효과적, 효율적으로 대처할 수 없음은 분명하다. 본 연구결과에서는 여성의 주부와 회사원의 특성이 주로 다르게 나타난다. 불평환경과 종업원 서비스에 있어서도 주부그룹은 불만족의 정도와 종업원서비스의 상호작용을 보였으며, 회사원그룹은 불만족의 정도와 불평환경의 상호작용이 나타났다. 이러한 결과는 주부그룹과 여성회사원그룹이 같은 특성을 소유하지 않음에서 기인하며, 서로 다른 불평처리 전략의 사용이 요구됨을 시사한다.

셋째, 본 연구에서 불평처리를 위한 전략방안은 교환이 주를 이루었다. 교환 방법에 대해 전반적으로 큰 차이는 없었지만, 주요 불평고객군의 하나인 여성회사원 그룹에서 처리전략방안 간에 불평처리 프로세스 품질과 불평처리 결과의 관계에 조절효과가 나타났다. 이러한 결과는 기업은 다양한 전략방안의 마련과 함께 이를 상황에 맞도록 사용하여야 한다는 것을 시사한다.

넷째, 주부그룹에서 기업의 약속이행의 정도인 처리의 신뢰성에 따라서 불평처리 프로세스 품질과 불평처리 결과만족간의 관계의 조절효과가 나타났다. 불평고객은 자신의 목적이 달성되는 경우에 약간의 처리지연을 허용하는 것으로 보이며, 프로세스 품질인식에서 불평처리 결과만족으로의 영향력이 커진다. 이러한 결과는 기업이 책임을 지고 고객의 불평을 해소시켜주어야 함을 시사한다. 처리

의 신뢰성은 다시 상담의 과정과 연결된다. 상담을 행하는 종업원이 불평처리 프로세스에 대하여 정확한 지식을 가지고 있지 못하다면, 처리의 신뢰성을 보장하기는 힘들다.

결론적으로 기업의 불평처리는 핵심서비스이며 기업의 핵심역량 중의 하나가 되어야한다. 고객 불평의 대처는 기업문화의 변화를 의미하는 중대 사안이며, 변화 없는 기업에게 경쟁력은 없다. 기업은 제품/서비스를 처음에 제대로 만들고 전달하는 것도 중요하나, 불만족이 발생했을 때 이를 적극 대처하여 기업 전체의 제품/서비스 품질을 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

4.2 연구의 한계

본 연구는 다음 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구는 하나의 특정 식품관련 A기업의 불평고객을 대상으로 진행되었기 때문에, 본 연구결과를 전체 산업으로 일반화하기는 힘들며 기업마다 기업문화나 불평처리의 프로세스 등이 조금씩 다를 수 있기 때문에 본 연구결과를 동일하게 적용하기에는 무리가 있다. 그러나 본 연구의 전반적인 인과관계는 프로세스의 핵심요소관한 것이어서 기업의 불평처리 프로세스 설계나 개선할 때 유용한 지침으로 사용될 수 있을 것이다.

또한, 본 연구의 표본은 특정기업에서 발생하는 불평의 50%이상을 포괄하고 있지만, 비교적 단시간에 이루어진 횡단적 연구이므로 변화하는 고객특성 파악에 한계가 있다.

마지막으로 본 연구에서 불평고객과의 접촉은 전화접촉만을 포함하고 있으므로 다른 접촉방식의 경우에 본 연구 결과의 실제 적용이 힘들 수 있다. 그러나 불평고객과 서비스 종업원 간에 접촉이 발

생하는 부분의 중요성은 접촉방식을 초월하여 중요하다고 할 수 있다.

참고문헌

- 강병서 (2002), 「인과분석을 위한 연구방법론」, 무역경영사.
- 채서일 (1995), 「사회과학 조사방법론」, 학현사.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Donald R. Lehmann (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 58-66.
- Barlow, Janelle and Claus Möller (1996), "A Complaint is a Gift: 불평하는 고객이 초일류를 만든다." 김경미, 우순교 공역, 세종서적.
- Barlow, Janelle and Dianna Maul (2002), 「Emotional Value: 숨겨진 힘, 감성」, 최종범 역, 김영사.
- Cannie, Joan K. (1994), 「Turning Lost Customer into Gold」, New York, Amacom.
- Cohen, Jacob and Patricia Cohen (1983), 「Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science」, 2nd Ed., Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.
- Clow, Kenneth E. and John L. Beisel (1995), "Measuring Consumer Expectation of Low-Margin, High-Volume Services," *Journal of Service Marketing*, vol. 9, pp. 33-46.
- Cronin, J. Joseph, Jr & Steven A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension" *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 55-68.
- Engel, James F. and Roger D. Blackwell (1982), 「Consumer Behavior」, New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Fitzsimmons J. A. and Fitzsimmons M. J. (1998), 「Service Management」, McGraw-Hill International Edition.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1995), 「Multivariate Data Analysis with Reading」, Prentice Hall.
- Jacard, J., Torrisi, R., and Wan, C. K. (1990), 「Interaction Effects in Multiple Regression」, Sage.
- Jöreskog, Karl G. and Dag Sörbom (1993), 「Lisrel 8 User's Reference Guide」, Scientific Software International.
- Wayland, Robert E. and Paul M. Cole (1997), 신영석 역, 「관계가치경영」, 세종서적.
- Williams, T. (1999), 「고객불평처리핸드북」, 송인숙, 김경자 공역, 시그마프레스.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., and Parasuraman, A. (1990), 「Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations」, New York, NY: The Free Press.
- Bentler, P. M. (1978), "The Interdependence of Theory, Methodology and Empirical Data: Causal Modeling as an Approach to Construct Validation. In James C. Anderson and David W. Gerbing, *Psychological Bulletin* (1988), vol. 103(3), pp. 411-423.
- Bitner, Mary Jo (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, vol. 54(Apr), pp. 69-82.
- Blodgett, J. G. and Granbios, D. H. (1992), "Toward an Integrated Conceptual Model of Consumer Complaining Behaviour," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 5, pp.

- 39-103.
- Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., and Barnes, J. H. (1995), "The Effect of Customer Service on Customer Complaining," *Journal of Service Marketing*, vol. 9, no. 4, pp. 31-42.
- Boshoff, Christo (1997), "An Experimental Study of Service Recovery Options," *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8(2), pp. 110-130.
- Campbell, D.T. and Fiske, D. W. (1959), "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix," *Psychological Bulletin*, vol. 56, pp. 81-105.
- Darida, T., T. Levesque, and G. McDougall (1996), "Service Problem and Recovery Strategy: An Exploratory Investigation in Hospitality Sector," In C. Berman (Ed.), *Proceedings of the Administrative Science Association Conference, 1997* (pp. 101-110). Montreal: Administrative Science Association.
- Dart, Jack and Kim Freeman (1994), "Dissatisfaction response styles among Client of Professional Accounting Firm," *Journal of Business Research*, 29.
- Day, Ralph L. and E. Laird Landon, Jr (1977), "Toward a Theory of Consumer Complaining Behavior," in the *Journal of Marketing*, vol. 52, Jagdip Singh (1988), "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definition and Taxonomical Issues," pp. 93-107.
- Day, Ralph L. and Stephen B. Ash (1979), "Consumer Responses to Dissatisfaction with Durable Products," *Advances in Consumer Research*, vol. 6, 438-444.
- Day, Ralph L. (1980), "Research Perspectives on Consumer Complaining Behavior," in the *Journal of Marketing*, vol. 52, Jagdip Singh (1988), "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definition and Taxonomical Issues," pp. 93-107.
- Day, Ralph L. , Klaus Grabicke, Thomas Schaetzle, and Fritz Staubach (1981), "The Hidden Agenda of Consumer Complaining," *Journal of Retailing*, vol. 57, pp. 86-106.
- Day, Ralph L. (1984), "Modeling Choice among Alternative Response to Dissatisfaction," *Advances in Customer Research*, vol. 11, pp. 496-499.
- Eccles, Garvin and Philip Durand (1998), "Complaining customers, service recovery and continuous improvement," *Managing Service Quality*, vol. 8(1), pp. 68-71.
- Hart Christopher W. L., James L. Heskett and W. Earl Sasser Jr. (1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, vol. 68, pp. 148-156.
- Harari, Oren (1992), "Thank Heaven for Complainers," *Management Review*, Jan.
- Herr, P. M., Kordes, F. R., and Kim, J. (1991), "Effects of Word-Of-Mouth and Product Attribute Information on Persuasion: An Accessibility and Diagnosticity Perspective," *Journal of Consumer Research*, vol. 17 (March), pp. 454-462.
- Johnes, Thomas O. and Earl Sasser, Jr. (1995), "Why Satisfied Customer Defect," *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 88-99.
- Kelly, Scott W. and K. Douglas Hoffman and Mark A. Davis (1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, vol. 69(Winter), pp. 429-452.
- Krishnan S. and V. A. Valle (1979), "Dissatisfaction Attribution and Customer Complaint Be-

- havior," *Advances in Customer Research*, vol. 6, pp. 445-449.
- Landon, E. Laird Jr. (1980), "The Direction of Customer Complaint Research," *Advances in Customer Research*, vol. 7, pp. 335-338.
- Lam, N. W. W. and B. G. Dale (1999), "Customer Complaints Handling System: Key Issues and Concerns," *Total Quality Management*, vol. 10(6), pp. 843-851.
- Levesque, Terrence J. and Gordon H. G. McDougall (2000), "Service Problem and Recovery Strategies: An Experiment," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17(1), pp. 20-37.
- Oliver, Richard L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, vol. 17(Nov), pp. 460-469.
- Oliver, Richard L. (1987), "An Investigation of Interrelationship Between Consumer (Dis) Satisfaction and Complaint Reports," *Advances in Consumer Research*, vol. 14.
- Oliver, Richard L. and John E. Swan (1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 21-35.
- Ostrom, A., and Iacobucci, D. (1995), "Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services," *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 17-27.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry, and Zeithaml, Valarie A. (1988), "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 35-48.
- Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser, Jr. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Service," *Harvard Business Review*, vol. 68, pp. 105-111.
- Richins, Marsh L. (1980), "Product Dissatisfaction: A Review and Critique," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4(May), pp. 176-211.
- Richins, Marsh L. (1983), "Negative Word-Of-Mouth by Dissatisfied Customers: A Pilot Study," *Journal of Marketing*, vol. 47(Winter), pp. 68-78.
- Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik (1993), "Customer Satisfaction, customer Retention and Market Share," *Journal of Retailing*, vol. 69, pp. 193-215.
- Singh, Jagdip (1988), "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definition and Taxonomical Issues," *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 93-107.
- Smith, Amy K. and Ruth N. Bolton (2002), "The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failure on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgements," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30(1), pp. 5-23.
- Smith, Amy K., Ruth N. Bolton and Janet Wagner (1999), "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, vol. 36(August), pp. 356-372.
- Spreng, Richard A., Gilbert D. Harrell and Robert D. Mackoy (1995), "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions," *Journal of Service Marketing*, vol. 9(1), pp. 15-23.
- Spreng, Richard A. and Robert D. Mackoy (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, vol. 59, pp. 201-214.

- Swanson, Scott R. and Scott W. Kelly (2001), "Service Recovery Attributions and Word-of-Mouth Intentions," *European Journal of Marketing*, vol. 35(1/2), pp. 194-211.
- Tse, David K. and Peter C. Wilton (1988), "Models of Customer Satisfaction Formation: An Extension," *Journal of Marketing Research*, vol. 25(May), pp. 204-212.
- Webster, C. and D. S. Sundaram (1998), "Service Consumption Criticality in Failure Recovery," *Journal of Business Research*, vol. 41, pp. 153-159.
- Westbrook, R. A. and M. D. Reilly (1983), "Value-Perception Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations theory of Consumer Satisfaction," in *Advanced in Consumer Research*, vol. 10, pp. 256-261.

Analysis of Effective Complaint Handling Process: Using Causal Effect and Moderating Effect

Byung-Suh Kang* · Jong Deuk Baik** · Chul Ho Cho***

Abstract

This study tested causal relationships within a complaint handling process in a manufacturing company through path analysis. Moreover, moderating effects of situational factors such as a degree of dissatisfaction, complaint handling strategies, and trustworthiness of a complaint handling was tested by moderated multiple regression. In summary, 'a convenient complaint environment' and 'employees' consulting service' have positive effects on 'effective consultation' in dissatisfied customers. Effective consultation, in sequence, leads to satisfaction of complaint handling process quality and make dissatisfied customers recognize that their purpose of complaint is successively achieved. Detailed implications of this study will be following by two perspective: Causal relationships and Implementation of a complaint recovery.

From the causal relationships perspective, service employees who directly contact with dissatisfied customers are playing critical role in a complaint handling procedure. In business practice, the tasks of the service employees focus on a consultation, which is operated by specific department of a company. Their responsibility is only a mitigation of temper. However, they must explain customers the cause of complaint and how company handle the complaints with reliability and assurance during consultation. Therefore, employees must have knowledge on the whole complaint handling procedure and have appropriate rights to handle the complaints. With knowledge and rights, employees can effectively consult with dissatisfied customers.

* Professor of the College of Business Administration, Kyung Hee University.

** Doctoral Student of the College of Public Health University of South Carolina Columbia, SC U. S. A.

*** Lecturer of the College of Business Administration Kyung Hee University.

Effective consultation that leads customers to have positive expectations on company's complaint handling, impacts on the result satisfaction. Moreover, the effective consultation has direct/indirect influences on the result satisfaction. To consult effectively, emotional service is needed. Emotional service means adding emotional value, which comes from understanding customers situation and empathizes customer's feeling. In other words, customers need warm-hearted words instead of a monetary compensation when they are in dissatisfactory situation. The result of this study highlights the importance of service employees who have emotional sensitivity.

Customers who experienced dissatisfaction will return to business when their complaint purposes are successfully fulfilled. Through only favorable recognition of complaint handling process quality, a company does not guarantee customers' return. From the point of view of a company, the customers' return influences directly on company's revenue. Moreover, when considering that less than 10% of customers who experience dissatisfaction complains to a company, the influence of customers complaint extends to company's customer foundation. In other words, customers who do not complain to a company is more likely to complain about their dissatisfaction to their nearby people(Word-Of-Mouth). Thus, companies actively register customers complaints and utilize them in order to prevent future failures.

From operational view point, this study also provide several implications for effective complaint handling. According to the result of this study, complaining customers have different characteristics in accordance with their occupation. Resultantly, the housewives group and career women group are the major segments of complaining customers, different in most of aspects. This result supports that a company uses different strategies to handling complaints according to the complaining customer segments. In housewives group, there is an interaction between a degree of dissatisfaction and employee's consulting service, compared in career women group that have an interaction between a degree of dissatisfaction and complaining environment. Such result that comes from different characteristics of segments supports the use of different strategies for the different segments.

In this study, strategy for complaint handling is mainly 'exchange'. A moderating effect of strategy between complaint handling process quality and result satisfaction was significant in career women group. This result implies that a company must prepare various handling strategies and use the strategies in accordance with a complaining situation.

In housewives group, there is a significant moderating effect of trust of complaint handling between complaint handling process quality and result satisfaction. In low-trust of handling

situation, the influence of complaint handling process quality on result satisfaction is greater than that of in high-trust of handling situation. This result supports that in low-trust situation customers need that their complaining purpose must be achieved by company.

Complaint handling is a core service of a company, not a supplementary service of manufactured goods. By effective complaint handling companies could increase their overall level of service.

Key words: Complaint Handling, Service Quality, Quality Satisfaction, Service Recovery.