

침묵은 금? 고객 침묵, 강력하고 영향력 있는 고객의 또 다른 메시지*

김상희(주저자)
전남대학교 경영학부
(ksh2851@chonnam.ac.kr)

본 연구는 서비스실패시 고객침묵과 그에 따른 행동반응, 그리고 침묵의 영향요인에 대해 살펴보고자 한다. 지금까지 서비스실패에 관한 선행연구들은 고객불평, 회복노력, 공정성 지각, 그리고 고객행동 등에 관해 논의해 왔으며, 불평고객을 회복시키기 위한 기업의 회복노력, 이러한 노력에 대한 고객의 지각된 공정성을 파악하고 이를 통해 차후의 고객행동을 예측하고자 하였다. 그러나 서비스 실패를 경험한 대부분의 고객들이 불평하지 않고 침묵한다는 것은 기업이 회복의 기회조차 가질 수 없음을 의미한다. 고객침묵은 단순한 발언의 부재가 아니라 매우 많은 의미를 함축하고 있다. 이러한 의미에 대한 파악은 왜 고객이 침묵하는가에 대한 해답을 제공해 줄 수 있으며 그러한 침묵이 고객행동에 어떠한 영향을 미치는가를 파악할 수 있도록 해준다. 침묵이 아닌 불평을 통해 서비스실패를 회복시킬 수 있고 이를 통해 더 충성스런 고객을 만들 수 있다는 사실은 고객으로 하여금 침묵하지 않고 불평하도록 조장하는 것이 매우 중요하다는 것을 시사하고 있다. 그럼에도 불구하고 실무적 측면에서 그리고 이론적 측면에서 대부분의 연구들은 침묵이 아닌 불평에 집중하여 왔다. 따라서 본 연구는 고객침묵에 초점을 두고 침묵을 그 동기에 따라 다양한 차원으로 구분하고 각 차원의 침묵이 고객의 행동(전환, 부정적 구전)에 미치는 영향을 검토하고자 한다. 또한 고객침묵에 영향을 미치는 요인들을 살펴보고 침묵을 감소시킬 수 있는 요인들을 제시하고자 한다.

연구결과 침묵은 방어적 침묵, 체념적 침묵, 그리고 친사회적 침묵으로 차원화 되었다. 방어적 침묵은 전환의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고 부정적 구전의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 체념적 침묵은 전환의도와 부정적 구전의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 방어적 침묵과 체념적 침묵의 상대적 영향력을 비교한 결과 체념적 침묵이 방어적 침묵보다 전환과 부정적 구전의도에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 긍정적인 침묵인 친사회적 침묵은 부정적 구전의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 전환의도에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 부정적 침묵인 방어적 침묵과 체념적 침묵을 유발시키는 요인은 불평처리디자인에 대한 고객의 지각된 품질이며, 기업이 불평처리에 대한 명확한 가이드라인을 제시하고 이에 대한 고객의 지각된 품질이 높을 경우 방어적 침묵과 체념적 침묵이 감소하는 것으로 나타났다. 또한 고객과 종업원의 유대강도가 높을수록 방어적 침묵은 감소하는 것으로 나타났다. 긍정적 침묵인 친사회적 침묵은 고객과 서비스종업원의 유대강도가 높을 경우 증가하는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 이론적, 그리고 실무적 측면에서 말로 표현되는 불평뿐만이 아니라 말로 표현되지 않는 침묵에 대해서도 관심을 가져야함을 제시하고 있다. 즉 서비스실패시 고객불평을 어떻게 대처하고 이를 어떻게 회복시켜 줄 것인가에 대한 관심뿐만이 아니라 고객이 실패에도 불구하고 침묵을 선택하는 이유를 검토하고 이러한 침묵이 고객행동에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 관심 또한 중요함을 제시하고 있다. 본 연구는 고객침묵은 단순한 말의 부재 그 이상을 의미하는 고객의 또 다른 강력한 메시지임을 강조하고 있다.

주제어: 고객침묵, 방어적 침묵, 체념적 침묵, 친사회적 침묵, 불평처리디자인품질, 고객과 종업원 유대강도, 전환의도, 부정적 구전의도

최초투고일: 2015. 8. 7 수정일: (1차: 2015. 12. 10) 게재확정일: 2016. 1. 20

* 본 연구는 2015년도 전남대학교 경영전문대학원 학술강학재단의 지원을 받아 수행되었음.

본 논문을 위해 건설적인 조언을 해주신 심사위원님들께 감사드립니다.

1. 서론

서비스실패에 따른 불평은 오랫동안 마케팅의 주요한 연구주제이며 많은 관련 연구들은 불평에 관해 논의하여 왔다. 선행연구들은 불평의 이유, 불평에 따른 행동, 불평시 회복방안 등을 제시하면서 마케팅에 있어 불평의 중요성을 강조하여 왔다. 이처럼 서비스실패에 따른 고객불평은 이론적 그리고 실무적 측면에서 많은 관심의 대상이 되어 왔다. 그러나 지금까지 선행연구들은 불만족했음에도 불구하고 불평하지 않는 다수의 침묵하는 고객에 대해서는 그 관심이 부족하였다. 소비재의 경우 불만족한 고객들 중 단지 17%만이 불평한다는 것은(Mittal, Huppertz, and Khare 2008) 약 80%이상의 고객이 불만족했음에도 불구하고 침묵한다는 것을 의미한다. 다시 말해 조용히 말없이 기업과의 관계를 단절한다는 것을 의미한다.

인간관계에서 상대방이 무엇을 말하고 어떻게 말하며 이를 듣고 있는 청자가 어떻게 인식하는가와 같은 구두메시지의 전달에 대해서는 상대적으로 많은 연구들이 이루어져 왔다. 이와 같은 연구들은 사회적 상호작용의 주요한 흐름이 '구두적인 것'으로부터 이루어진다는 측면에서 구두메시지가 관계에 대한 이해에 결정적인 역할을 하는 것으로 알려져 왔다(정현선·박동건 2013). 그러나 발언(voice)과 대비되는 침묵에 대한 관심은 상대적으로 낮다. 침묵은 말로 표현하는 것과 구분되어야 하는 무(無, nothingness) 이상의 것이다(정현선·박동건 2013). 다수의 침묵관련 연구들은 침묵은 또 다른 메시지 혹은 언어라고 언급하였다. 또한 침묵은 관계지속을 위해 알아야 할 중요한 정보에 대한 전달의 실패로 이어질 수도 있으므로 이에 대한 이해가 절실히 필요

하다고 언급하였다(Milliken and Morrison 2003). 따라서 침묵에 대한 관심은 중요한 관계속에서 발생하는 부정적인 이슈나 문제가 더 좋지 않은 결과를 초래하는 것을 방지할 수 있으며 조직측면에서 전체의 효과성과 혁신을 높일 수 있다(Milliken, Morrison, and Hewlin 2003; Ryan and Oestreich 1991).

마케팅 측면에서도 구두적 표현인 고객불평에 대해서는 많은 논의가 있어 왔지만 고객침묵에 대해서는 그 논의가 부족하였다. 침묵이 관계 혹은 일상의 삶에서 부정적 결과를 초래한다면 고객침묵 또한 기업에게 부정적 결과를 초래할 수 있다. 기업측면에서 가장 좋지 못한 고객은 '침묵하는 고객'이다. 고객침묵(customer silence)은 기업정책 혹은 서비스의 변화, 교정의 가능성에 대한 고객의 행동적, 인지적, 그리고 감정적 평가를 표현하지 않고 내적으로 간직하는 것이라 할 수 있다. 즉 고객이 경험한 불만족한 것에 대한 생각, 질문, 우려, 정보, 혹은 의견에 대해 고객이 의도적으로 표현하지 않고 내부에 간직하는 것이다. 불평하는 고객은 회복할 수 있는 기회를 가지며 서비스회복 패러독스에 의해 더 충성스러운 고객이 될 수 있지만 침묵하는 고객은 그러한 기회를 상실하며 더 나아가 '말없이 떠나는 고객'이 될 수 있다. 이는 장기적인 관점에서 기업에도 치명적인 부정적인 결과를 초래한다. 이처럼 고객의 침묵이 중요함에도 불구하고 마케팅에서 침묵에 대한 연구는 부족하다. 그러한 이유는 고객침묵이 비행동으로 나타나는 비가시적인 행동이며 행동의 부재로 나타나는 현상이기 때문에 고객의 내면을 관찰하고 파악하는 것이 어렵기 때문이다. 이로 인해 겉으로 드러나는 불평과 같은 고객의 언어적 측면에 관심을 보여 왔다. 즉, 언어중심적인 마케팅에서 침묵은 그다지 관심의 대상이 되지 못했으며 언어로 귀결되는 풍토가 지속적으로 우위를 점해왔다. 침묵은 '말하지 않은 빈 공

간'에 대한 분석이 매우 어렵다는 측면에서 커뮤니케이션 분야에서도 그 연구가 부족한 편이다. 고객침묵 또한 고객의 '말하지 않은 빈 공간'이라는 생각이 지배적이었으며 빈공간이 실제 비어있는 공간인지, 혹은 어떤 의미를 가진 공간인지에 대한 논의가 이루어지지 못하였다. 이로 인해 침묵이 고객행동에 영향을 미칠 수 있는 요소인가에 대한 연구가 부족하였다. 고객의 침묵은 만족을 의미할 수도 있지만 불만족을 의미할 수도 있다. 침묵은 불만이 없고 만족하기 때문에 나타나는 개인들의 의사표현이라고 여기는 경향이 있으며 기업 또한 침묵하는 고객을 만족했다고 판단하는 경우가 많다. 이는 불편하고 공격적인 상황을 회피하고자 하는 방어메커니즘(defense mechanism)의 작동 때문이다. 즉 위협적인 상황을 회피하기 위해 부정하고 왜곡하는 습관적이며 무의식적인 작동 메커니즘이다(Laughlin 1970). 이러한 방식으로 고객의 침묵을 방치했을 경우 이는 경쟁기업으로의 고객전환, 부정적 구전을 증가시킬 수 있다.

따라서 본 연구는 고객침묵에 관해 보다 구체적으로 살펴보고자 한다. 이를 위해 다양한 차원으로 고객침묵을 구분하여 제시하고자 하며 이러한 침묵이 고객반응에 미치는 영향을 검토하고자 한다. 또한 침묵의 영향요소에 대해 살펴보고자 하며 이를 통해 부정적 침묵을 감소시키고 긍정적 침묵을 증대시키는 요소에 대해 살펴보고자 한다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 이론적 고찰에 근거하여 고객침묵의 유형을 구분해보고자 한다. 본 연구는 부정적 침묵과 긍정적 침묵으로 구분하고자 하며 부정적 침묵으로 방어적 침묵과 체념적 침묵을 제시하고 긍정적 침묵으로 친사회적 침묵을 제시하고자 한다. 또한 이들 침묵이 이루어지는 동기, 배경 등에 대해 살펴보고자 하며 더불어 침묵들의 특성에 대해

살펴보고자 한다. 이를 통해 고객침묵이 다양한 동기에 의해 이루어지며 이러한 동기에 따라 다양한 침묵유형으로 구분될 수 있음을 제시하고자 한다. 둘째, 부정적 침묵을 감소시키고 긍정적 침묵을 증대시킬 수 있는 요소에 대해 논의하고자 한다. 본 연구는 이러한 요소들로 기업차원과 종업원차원을 제시하고자 하며, 기업차원으로 기업의 불평처리디자인 품질을, 종업원차원으로 고객과 종업원의 유대강도를 제시하고자 한다. 이 두 가지 요소가 부정적 침묵인 방어적, 체념적 침묵을 감소시키고 친사회적 침묵을 증대시킬 수 있는지를 살펴보고자 한다. 이를 통해 부정적 침묵을 감소시키기 위해 기업이 취해야 할 방안에 대한 전략적 시사점을 얻고자 한다. 셋째, 고객침묵과 고객행동반응의 관계에 대해 살펴보고자 한다. 고객행동반응으로 전환의도, 부정적 구전의도를 제시하고자 하며 각각의 침묵이 고객행동반응에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 또한 부정적 침묵인 방어적 침묵과 체념적 침묵이 고객행동반응에 미치는 상대적 영향력을 검토하고자 한다. 이를 통해 어떤 유형의 침묵이 고객으로 하여금 부정적인 행동을 더 조장하고 더 결정적인 요소로 작용하는가에 대해 살펴보고자 한다.

본 연구는 고객침묵에 대한 논의를 통해 말로 표현하지 않은, 그러나 강력한 영향력을 가진 고객의 또 다른 메시지에 집중하고자 한다. 즉 침묵이 단순한 발언의 부재가 아니라 발언 행동을 넘어서는 또 다른 발언임을 탐색적인 접근을 통해 시도하고자 한다. 이를 통해 이론적, 실무적 관점에서 고객침묵이 기업에게 미덕이 아닌 악덕임을 강조하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 고객침묵

침묵(silence)은 의견, 아이디어를 표현하지 않으려는 욕구에 의해 발생할 수도 있으며 표현에 따르는 두려움의 회피 혹은 사회적 압력, 규범에 의해서도 발생한다(정현선·하현경·박동건 2010; Detert and Edmondson 2011; Kish-Gephart et al. 2009; Milliken and Morrison 2003). 침묵은 비언어적 의사소통 행위의 한 종류이기는 하지만 시각적, 청각적 요소가 부족하기 때문에 다른 비언어적 행위처럼 침묵이 지닌 의미를 정확하게 파악하기란 쉽지 않다. 그러나 침묵은 명백하게 의사소통의 수단이며 또 다른 언어라 할 수 있다. 이로 인해 적절한 침묵은 언어보다 더 강한 전달력을 갖기도 한다. 침묵이 그 형식이 없다고 하여 의미가 없는 것이 아니다(김인택 2011). 침묵은 단순히 발언의 부재(absence)를 의미하지 않으며(Van Dyne, Ang, and Botero 2003) 침묵속에 개인의 의도와 목적이 담겨져 있다(Pinder and Harlos 2001).

Gail and Michele(1985)은 의사소통 상황에서 생기는 침묵이 가지는 의미는 다양하다고 제시하였다. 극도의 고조된 감정(화, 절망)을 억제하기 위한 침묵, 경청하기 위한 침묵, 지루함을 표시하는 침묵, 할 말이 생각나지 않는 경우의 침묵, 상대방 말의 요점을 생각하기 위한 침묵, 상대방의 말을 이해하지 못할 때의 침묵, 공손함을 나타내는 침묵, 더 할 말이 없음을 나타내는 침묵, 호감이나 친근함의 전달을 의미하는 침묵, 슬픔을 의미하는 침묵, 도전과 반항을 의미하는 침묵 등이다. 이러한 침묵의 의미는 긍정성, 중립성, 부정성으로 구분할 수 있는데 긍정

성은 상대방에 대한 긍정적 반응으로 배려, 경청, 공감 등과 관련된다. 중립성은 상대방의 질문에 대한 긍정, 부정을 밝히고 싶지 않은 경우이며 판단의 혼란, 감정억제, 할 말 없음 등과 관련된다. 부정성은 상대방을 거부하고 인정하지 않는 것으로 반항, 무시, 무관심, 회피 등과 관련된다(장영희 2012). 이는 침묵이 의미가 없는 것이 아니라 침묵속에 다양한 의미가 내포되어 있음을 의미한다.

침묵은 그 동기에 따라 대체로 다음 세 가지로 구분된다(Morrison and Milliken 2000). 첫째, 방어적 침묵(defensive silence)이다. 이는 의견, 생각, 아이디어의 표현으로 겪게 될 부정적인 경험을 피하기 위한 것으로, 자기 보호적인 침묵의 성격을 갖는다(Ashford and Cummings 1983; Pinder and Harlos 2001). 부정적 피드백에 대한 두려움 혹은 발언으로 인한 예상하지 못한 위협으로부터 자신을 보호하기 위한 침묵으로 자기방어적 동기에서 비롯된 침묵이다(Morrison and Milliken 2000; Schlenker and Weigold 1989). 고객의 경우 방어적 침묵을 할 수 있는데 이는 불평으로 인한 불쾌한 경험에 대한 두려움을 피하고 싶은 욕구에서 비롯된다. 불쾌한 경험은 논쟁, 체면손상, 주변사람들의 눈총, 입장난처, 불이익 등과 관련되며 이러한 동기로 침묵한다. 둘째, 체념적 침묵(acquiescent silence)이다. 체념에 기반하여 현 상황을 포기하고 관여하고자 하는 의지가 없는 것으로 비관적 행동을 의미한다(Van Dyne, Ang, and Botero 2003). 이는 현 상황에 영향을 미칠 능력이 없으며 자신의 의견표현이 무의미하며 아무런 변화도 가져오지 못할 것이라는 인식에서 비롯되며 방관적인 동기에서 비롯된 침묵이다. 방어적 침묵보다 대상에 대해 더 강한 부정적인 영향을 미칠 가능성이 크다(Pinder and Harlos 2001; Van Dyne, Ang, and Botero

2003). 고객의 경우 체념적 침묵은 불평해보아야 더 나아지리라는 기대가 없는 것을 의미하며 고객 자신의 불평이 기업에게 아무런 의미를 가지지 못하며 개선될 가능성이 희박하다는데 따른 침묵이다. 즉 시간과 수고의 낭비라고 여기며 침묵한다. 셋째, 친사회적 침묵(prosocial silence)이다. 이는 상대방을 배려하기 위한 목적으로 의견, 정보를 말하지 않는 침묵이다(Van Dyne, Ang, and Botero 2003). '알면서도 모른척 해주기'와 유사하며 이타주의, 협력적 동기에 의해 발생한다. 친사회적 침묵이 체면적, 방어적 침묵과 다른 것은 부정적 피드백 혹은 의견표현의 무의미로 인한 침묵이 아니라 상대방에 대한 걱정, 배려에 의해 이루어지는 침묵이라는 점에서 상이하다(Van Dyne, Ang, and Botero 2003). 이는 협력적 동기에 근거하여 상대방을 위해 침묵을 유지하는 것이다. 즉 일과 관련된 정보, 의견 등을 상대방을 위해 누설하지 않는 행동이다. 고객의 경우 친사회적 침묵은 기업 혹은 종업원이 실수하더라도 이들이 받을 불이익을 고려하여 침묵하는 경우이다.

Van Dyne, Ang, and Botero(2003)에 따르면 침묵은 긍정적인 것과 부정적인 것으로 구분된다고 하였다. 이러한 측면에서 방어적 침묵과 체념적 침묵이 부정적 침묵이라면 친사회적 침묵은 긍정적인 침묵이다. 그러나 모든 침묵은 그것의 동기가 부정적이든 긍정적이든 문제를 드러내지 않는다는 공통점을 가진다. 이는 문제의 발견을 어렵게 하여 해결점의 제시할 수 없다는 점에서 친사회적 침묵조차도 어떠한 의미에선 잠재적인 부정적 침묵이라 할 수 있다. 침묵은 단지 언어의 부재를 의미하는 것이 아니라 발전기회의 상실 혹은 중요할 수 있는 문제에 대한 커뮤니케이션 실패를 의미한다(Greenberg and Edwards 2009). 이러한 관점에서 고객침묵은 정보를 가져야 하는 기업 및 관리자들에게 정보, 의견,

우려, 제안 등을 알려주지 않는 것을 의미하며 이러한 결과로 기업문제의 수정, 개선, 창조적 결과의 창출을 저해하며 장기적인 측면에서 기업발전을 저해하는 요소로 작용을 할 수 있다(Nemeth 1986). 따라서 고객침묵은 기업성장에 부정적인 결과를 초래하며 마케팅관리자가 의사결정을 내려할 시점에서 잘못된 결정을 내릴 가능성을 높인다. 고객침묵, 특히 부정적 침묵은 고객이 무엇을 원하고 무엇을 생각하는지를 파악할 수 없도록 하기 때문에 기업의 발전과 변화에 위협한 걸림돌이 될 수 있다. 그러므로 고객침묵의 영향요인을 검토하고 이를 실무적 측면에서 고려하는 것은 고객불평뿐만이 아니라 고객침묵에 대한 전략적 방안 마련에 상당한 시사점을 제시할 수 있다. 이는 부정적 침묵과 긍정적 침묵을 유발시키는 요인을 제시함으로써 침묵의 발생원인에 대한 파악뿐만이 아니라 이를 통해 차후 부정적 침묵을 감소시키고 긍정적 침묵을 증가시키는 방안에 관한 모색이 가능하기 때문이다. 이는 침묵이 단순한 발언의 부재를 넘어 기업의 성과뿐만이 아니라 고객에게도 좌절, 실망 등 부정적 감정을 경험하게 할 수 있으며 전환, 부정적 구전으로 이어질 수 있는 중요한 현상이므로 우선적으로 침묵의 영향요인에 대한 검토는 중요하다고 할 수 있다.

2.2 고객침묵의 영향요인

인간은 다양한 대인관계 혹은 조직속에서 타인과 지속적으로 의사소통을 하게 되며 이러한 과정을 통해 일상적 혹은 업무적 일들을 수행하게 된다. 의사소통은 자신의 의견을 타인 혹은 조직에게 표현하는 것인데 이 과정에서 표현할지 혹은 말지를 결정해야 하는 상황에 직면하게 된다. 개인은 자신의 아이디어, 의견, 불만 등을 표현할 수도 있지만 침묵을 결

정하기도 한다. 그렇다면 부정적 침묵을 감소시키고 긍정적 침묵을 증가시키는 요소는 무엇인가?

침묵관련연구들은 부정적 상황임에도 불구하고 침묵이 발생하는 것은 조직의 분위기, 시스템, 조직문화(Milliken and Morrison 2003; Ting-Toomey et al. 1991), 관료제(Yu 1995), 의사전달 체계 및 방식(Ting-Toomey et al. 1991)등에 의해 영향을 받거나 혹은 구성원 관계, 태도, 리더의 리더십(Bass and Avolio 2000; Detert and Burris 2007; Gao, Janssen, and Shi 2011; Madrid, Patterson, and Leiva 2015; Morrison 2014; Vakola and Bouradas 2005; Whiteside and Barclay 2013), 유대강도에 영향을 받을 수 있다고 제시하고 있다(Clark 1984; Clark, Mills, and Powell 1986; Milliken and Morrison 2003; Ting-Toomey et al. 1991). 이러한 몇 가지 영향요인들을 크게 두 가지로 구분하면 조직관련측면과 대인관련측면이다.

첫째, 조직관련측면은 조직의 문화나 시스템이 부정적 상황에서 침묵을 선택하도록 한다는 것이다. 그러한 이유는 조직이 조직원의 문제를 해결할 시스템을 갖추지 못하거나 명확한 가이드라인이 제시되어 있지 않아 구성원이 조직의 시스템을 믿지 못할 경우 나타난다. 이는 조직에 대한 냉소주의로 연결되고 부정적 반응을 유발한다(Anderson and Bateman 1997; Milliken and Morrison 2003). 서비스기업의 측면에서 살펴보면 고객문제 제기시 명확한 가이드라인이 존재하는가와 관련되며, 이는 기업이 고객문제에 대한 개선의지가 있음을 보여준다는 점에서 부정적 침묵을 감소시키는 요소로 작용한다. 고객이 처한 부정적 상황은 서비스실패상황을 의미하며 이러한 상황에서 명확한 가이드라인은 제대로 된 고객지향적 불평처리디자인을 기업이 가지고 있는가

와 관련된다. 이에 대한 고객평가가 우수할수록 고객이 침묵할 가능성이 낮아진다.

둘째, 대인관계측면은 부정적 상황임에도 불구하고 침묵을 선택하는 것은 커뮤니케이션이 이루어지는 상대방과의 갈등회피 혹은 배려차원이다. 이는 비록 상대방이 실수했다하더라도 이것에 대해 타인에게 언급하지 않고 감싸주는 것과 관련된다. 이러한 경우는 개인이 상대방과의 친밀한 관계, 유대강도가 높을수록 상대방의 실수에 대해 침묵할 가능성이 높으며 이는 조직시민행동의 일종이라 할 수 있다(Van Dyne, Ang, and Botero 2003). 서비스기업측면에서 살펴보면 서비스종업원과 고객의 유대강도가 높을수록 비록 서비스실패가 발생했다하더라도 종업원에 대한 배려차원에서 침묵할 가능성이 높아진다는 것을 의미한다.

본 연구는 이러한 선행연구고찰을 토대로 부정적 침묵인 방어적 침묵과 체념적 침묵을 감소시키고 긍정적 침묵인 친사회적 침묵을 증가시키는 요소로 기업차원에서 고객지향적 불평처리디자인품질, 종업원차원에서 고객과 종업원의 유대강도를 제시하고자 한다.

2.2.1 고객지향적 불평처리디자인

불평관리(complaint management)는 기업에게 많은 잠재적 이익을 가져다준다. 기업이 고객불평을 효과적으로 끌어내고, 처리하고, 분석하는 것은 고객만족과 충성도를 높일 수 있으며 이는 궁극적으로 기업의 목표달성에 기여한다(Homburg and Fürst 2007). 그러나 많은 고객들은 기업의 적절한 불평관리시스템 혹은 가이드라인의 부재로 인해 불평할 수 없거나 불평을 꺼려한다. 이는 기업 불평관리를 위한 첫 단계인 고객의 불평을 끌어내는 것에서부터

문제가 있음을 의미하며 이로 인해 많은 고객들은 불만족 했음에도 불구하고 침묵하는 경우가 대부분이다. 소비재의 경우 17%, 의료서비스의 경우 11% 정도만이 서비스실패 후 불평하는 것으로 나타났고 나머지 대다수의 고객은 침묵한다(Mittal, Huppertz, and Khare 2008). 이는 서비스실패후 고객에 의해 이루어진 불평행동보다 침묵이 더 일반적인 현상임을 나타내고 있다(Mittal, Huppertz, and Khare 2008). 고객의 침묵은 만족을 의미할 수도 있지만 불만족을 의미할 수 있으며 이는 기업으로 하여금 침묵하는 고객을 만족한 고객으로 착각하도록 만든다. ‘불평하는 고객이 침묵하는 불만족한 고객보다 낫다’는 말은 기업의 적극적 불평의 조장이 서비스실패에 따른 회복의 기회를 얻을 수 있음을 의미하며 이는 등을 돌릴 수 있는 고객을 충성스러운 고객으로 바꿀 수 있음을 의미한다.

실제에 있어 많은 기업들은 고객으로 하여금 침묵하지 않고 불평을 하도록 유인하는 명확한 불평처리 가이드라인을 고객에게 제공하지 못하고 있다. 대다수의 기업들은 불평관리가 중요하다고 언급하고 있지만 이 경우의 불평관리는 ‘불평한’ 고객에 국한된다. 다시 말해 불평한 고객을 어떻게 관리할 것인가와 관련된다. 많은 기업들은 불만족한 고객으로부터 적극적으로 피드백을 받으려고 하는 의지가 부족하며, ‘침묵한’ 고객으로 하여금 불평을 하도록 유도하는 장치에 관해서는 그 관심이 부족하다(Homburg and Fürst 2007; Plymire 1990; Rust, Zaholik, and Keiningham 1996). 기업은 불평을 적극적으로 끌어내기 보다는 회피하고자 하며 고객에게 쉽고, 용이한 방법으로 불평할 수 있는 커뮤니케이션 채널을 제대로 제공하지 않는다(Rust, Zaholik, and Keiningham 1996). 고객들은 불평을 어디에(where), 어떻게(how), 누구에게(whom) 해야 할

지 알지 못하며 기업은 이를 묵인한다(Homburg and Fürst 2007). 고객이 침묵하는 이유는 불평해보았자 소용이 없거나 혹은 불평으로 인해 겪게 되는 여러 가지 부정적인 상황 때문이다. 만약 기업이 불평 처리에 대한 가이드라인이 명확하다면 불평행위에 따른 부정적인 인식이 줄어들 수 있을 것이며 고객의 침묵 또한 줄어들 것이다.

기업의 불평처리디자인 품질(quality of complaint handling design)은 고객불평처리에 대해 기업이 명료하고 단순하면서 고객지향적인 가이드라인을 가지고 있는 정도에 의존한다. 이러한 가이드라인은 세 가지로 구분되는데 결과(outcome), 과정(process), 행동적(behavioral) 측면이 그것이다(Hart et al. 1990; Homburg and Fürst 2005; Tax and Brown 1998). 결과 가이드라인 품질(quality of outcome guideline)은 기업이 불평에 대한 보상제공에 있어 공식적인 정책을 가진 정도로서 고객지향적 보상과 관련된다. 이러한 것에는 종업원에게 고객 불평을 해결할 권한을 줄 것인가와 관련된 문제, 보상과 관련된 가이드라인, 고객욕구에 부합하는 보상의 형태와 관련된 지침을 포함한다(Fornell and Wernerfelt 1987; Mattila 2001). 과정 가이드라인 품질(quality of process guideline)은 기업이 고객의 불평을 등록하고 처리하는 것과 관련된 공식적인 조직절차를 가지는 정도이다. 이는 고객이 불평을 용이하게 할 수 있고 이러한 불평이 신속하고 정확하게 다루어질 수 있도록 하는 지침을 포함한다(Bailey 1994; Van Ossel and Stremersch 1998). 행동적 가이드라인 품질(quality of behavioral guideline)은 기업이 불평에 대한 종업원의 행동에 대한 명확한 정책을 가지는 정도로서 고객문제에 대한 종업원의 관심, 책임, 도움과 관련된 행동의 지침을 포함한다(Bailey 1994; Tax and Brown 1998).

지금까지 기업의 불평처리디자인 품질에 관한 연구는 주로 다음과 같은 측면으로 이루어져 왔다. 첫째, 불평처리디자인 품질 평가가 서비스기업 관리자와 종업원 관점으로 이루어져 왔다. 즉 기업이 불평처리디자인 품질에 대한 우수성을 그 기업의 관리자, 종업원에게 평가를 하도록 하였다. 그러나 침묵하는 고객을 불평하도록 만들기 위해서는 불평처리디자인 품질에 관한 평가를 고객관점에서 이루어져야 할 필요가 있다. 이는 불평에 따른 여러 가지 부정적 인식을 줄여주며 침묵할 가능성을 감소시킬 수 있다. 즉 불평처리에 대한 기업의 결과, 과정, 행동적 가이드라인이 명확하다는 고객의 인식은 서비스실패 후 불평을 용이하게 할 가능성이 크며 이는 침묵하는 고객을 불평하도록 만드는 선행요인이 될 것이다. 둘째, 불평처리디자인 품질에 관한 연구는 서비스실패 후 '불평하는 고객'을 대상으로 고객의 '공정성 평가'에 어떠한 영향을 미치는가에 관해 주로 언급을 하고 있다. 이러한 연구들에서는 앞서 언급한대로 불평처리디자인 품질에 대한 우수성을 고객관점에서 측정하지 않았을 뿐만 아니라 불평고객관점에서 단지 불평 후 회복공정성이라는 개념에만 초점을 두고 연구가 이루어졌다. 그러나 불평처리디자인 품질에 대한 평가를 불평 후에 이루어지는 회복에 대한 공정성의 문제가 아니라 실패 후 침묵과 관련시킬 필요가 있다. 이는 기업의 불평관리가 단지 불평하는 20%미만의 고객이 아니라 침묵하는 80% 이상의 고객에게 어떻게 인식되고 이러한 인식이 이들에게 어떤 반응으로 나타나는가를 살펴보는 것이 이론적 측면에서 그리고 실무적 측면에서 보다 더 효과적이라고 할 수 있기 때문이다. 또한 이러한 고찰은 실패발생시 고객의 침묵을 감소시킬 수 있을 것이다.

불평처리디자인 품질은 일종의 기업의 지원시스템

이다. 조직관련연구들은 기업의 지원시스템이 우수하다고 평가될수록 그 관련구성원들은 조직이 그들의 다양한 문제와 안녕에 관심을 가지고 그들의 가치를 인정하는 것으로 여기며(Eder and Eisenberger 2008; Moorman, Blakely, and Niehoff 1998) 이는 조직에 대한 긍정적 태도, 협력적 문제해결 및 도움행동 등의 긍정적 반응으로 나타난다고 제시하였다(Fan and Yen 2004). 마찬가지로 고객문제 발생시 도움을 줄 수 있는 기업의 불평처리디자인시스템이 우수하다는 고객지각은 기업이 고객의 문제에 적극적인 관심을 가지고 있다는 고객믿음을 높이고 이는 고객이 자신의 문제를 드러내고 협력적으로 문제를 해결하도록 할 가능성을 높인다. 즉 침묵할 가능성이 감소한다. 따라서 불평처리디자인 품질에 대한 고객지각은 실패발생시 고객침묵에 영향을 미칠 수 있으며 이에 대한 실증적인 고찰은 대다수의 침묵하는 고객을 침묵하지 않도록 만드는 요소를 파악하는 계기가 될 수 있을 것이다.

2.2.2 고객과 판매원의 유대강도

유대강도(tie strength)는 네트워크 구성원들간의 결속의 정도로 정의되어진다(Granovetter 1973). 유대강도는 사회적 관계유형, 접촉빈도, 관계의 중요성, 친밀정도, 호혜적 행동 등 다양한 요소에 의해 측정되어 진다(Brown and Reingen 1987; Granovetter 1973; Nelson 1989). 이러한 유대강도는 구전지도, 그룹간 갈등 등에 영향을 미친다(Brown and Reingen 1987; Nelson 1989). 특히 마케팅에서의 유대강도는 유대강도와 구전정보효과의 관계에서 주로 다루어져 왔다. 발신자와 수신자의 유대강도에 따라 구전정보의 수용(Bone 1992), 정보의 확산(Brown and Reingen 1987) 등이 달라

지며 구전정보의 영향력(Bansal and Voyer 2000), 의사결정에 미치는 정도(Ryu and Han 2009)가 달라진다고 제시하였다.

최근 유대강도는 그 범위가 확장되어 고객과 판매원의 유대라는 측면에서 제시되고 있다. 이러한 연구들은 고객과 판매원 유대는 친밀감 형성, 정보제공, 의사결정 등에 영향을 미치게 된다고 언급하였다. 유대강도가 강할수록 정서적인 결속이 중요시되는데 고객과 판매원의 유대강도가 강할수록 정서적 친밀도가 높아진다(Levin and Cross 2004). 이로 인해 서로를 신뢰할 가능성이 높아지고 갈등상황에서도 서로를 배려하고 이해해 줄 가능성이 높다. 또한 유대강도가 높을수록 상대방에게 유용한 정보를 제공해줄 가능성이 높는데(Levin and Cross 2004; Szulanski 1996) 고객과 판매원간 유대강도가 높을수록 판매원은 고객에게 가격, 신제품, 제품구매와 관련된 유용한 정보를 제공해줄 수 있으며 이는 고객의 의사결정에 영향을 미칠 수 있다(Godes and Mayzlin 2004; Steffes and Burgee 2009).

더 최근에는 고객과 판매원간 유대강도가 서비스 실패에 따른 고객불평 관점에서 다루어지고 있다. 이러한 연구들은 고객과 판매원간 유대강도가 높을수록 불평의 가능성이 감소한다는 것으로 유대강도가 이타주의를 강화시켜 고객이 판매원을 이해하고 배려하도록 만들며 이로 인해 불평을 할 가능성이 감소된다는 것이다. 이는 고객과 판매원의 유대강도에 따라 고객의 침묵가능성도 상이할 수 있으므로 이에 대한 고려의 필요성을 제시하는 것이라 할 수 있다. Clark(1984), Clark, Mills, and Powell(1986)에 따르면 유대강도가 강할 경우 공동체 지향성(communal orientation)이 나타나고 이는 이타주의를 강화시켜 상대방을 이해하고 배려해야 한다는 강한 의무감을 경험하며 상대방을 돕기 위한

다양한 노력을 하게 된다고 제시하고 있다. 반면 유대강도가 약할 경우 교환지향성(exchange orientation)이 나타나고 상대방에 대한 이타주의가 약화되며 배려와 이해보다는 자기중심적인 성향을 보인다고 제시하였다. 이는 고객과 판매원 관계에서 유대강도가 강할 경우 비록 실패가 발생했다 하더라도 '우리는 하나'라는 공동체 지향성이 나타나고 이타주의적 관점에서 판매원을 이해하고 배려하고자 하는 의무감이 강해지며 판매원을 보호하기 위해 불평 대신 침묵을 선택할 가능성이 높아질 수 있음을 추측해 볼 수 있다.

앞서 언급하였듯이 고객의 침묵은 다양한 유형으로 구분될 수 있다. 이러한 침묵들은 방어적 침묵이나 체념적 침묵과 같은 부정적 침묵도 있지만 친사회적 침묵과 같은 긍정적 침묵 또한 발생한다. 이러한 긍정적 침묵에 영향을 미치는 요소가 무엇인가에 대한 탐색은 고객의 침묵을 보다 더 다양한 측면에서 살펴볼 수 있는 기회를 제공하는 것이며 긍정적 침묵의 원인에 대한 세부적인 탐색의 기회를 제공할 것이다.

2.3 고객침묵의 영향요인과 고객침묵의 관계

2.3.1 부정적 침묵의 감소요인: 불평처리디자인 품질과 유대강도

불평처리디자인 품질은 고객관점에서 만약 자신에게 문제가 발생했을 경우 기업이 이를 처리해줄 시스템이 명확한가와 관련된다. 기업의 불평처리디자인이 우수할 경우 고객은 기업이 불만족한 고객과의 접촉을 회피하지 않고 고객의 문제에 적극적으로 관심을 가진다고 여긴다. 즉 기업이 고객의 문제를 보지 않고, 듣지 않고, 말하지 않으려는 것이 아니라

(Homburg and Fürst 2007) 고객문제 발생시 적극적으로 고객을 응대하고, 경청하고, 해결안을 제시해 줄 것이라 여긴다. 따라서 불평처리디자인 품질이 우수할 경우 실패발생시 침묵할 가능성은 낮아진다. 조직에서 구성원이 방어적 침묵과 체념적 침묵을 선택하는 이유는 의견제안의 결과에 따른 두려움과 현상황에 대해 변화의 가능성이 없다는 지각 때문이다(Gao, Janssen, and Shi 2011; Whiteside and Barclay 2013). 특히 고객의 경우 불평으로 인해 경험할지도 모를 논쟁, 체면손상, 타인의 눈총 등을 피하기 위한 방어적 침묵이나 불평해 보았자 개선될 가능성이 없을 것이라는 예측에서 비롯되는 체념적 침묵의 정도는 불평처리디자인 품질이 얼마나 우수한가에 따라 낮아질 가능성이 높다.

고객의 침묵은 심리적 측면뿐만이 아니라 불평의 결과로 나타나는 비용과 이익에 대한 신중한 의사결정과정을 함께 포함한다. 만약 얻을 수 있는 이익보다 그에 따르는 시간, 노력, 비용 등의 재무적, 비재무적 비용이 더 많이 투입된다면 침묵할 가능성이 높아진다. 그러나 고객이 불평에 따르는 투입비용이 낮고 이익이 높다고 지각할 경우 침묵할 가능성은 감소한다. 이는 기업이 얼마나 시스템적으로 고객의 불평처리디자인을 잘 갖추고 있는가와 밀접한 관련을 가진다. 특히 방어적 침묵과 체념적 침묵은 친사회적 침묵과는 달리 부정적 동기에 의한 침묵으로 의견제안, 표출 등에 따른 위험을 보다 많이 지각한 결과이다(Gao, Janssen, and Shi 2011; Whiteside and Barclay 2013). 이러한 지각은 조직문화 혹은 시스템이 잘 갖추어 있을 경우 낮아질 가능성이 크며 이로 인해 침묵할 가능성도 낮아진다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1-1: 기업의 불평처리디자인 품질은 고객의

방어적 침묵과 체념적 침묵에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

조직관련연구에서 종업원의 부정적 침묵을 감소시키는 인적요소로 상사와의 관계를 제시하고 있다. 상사와의 유대감이 높을수록 상사가 종업원의 공헌을 가치 있게 여기고 종업원 복지의 증진을 위해 관심을 갖고 있다는 종업원의 믿음 정도가 높아지게 된다(Eisenberger et al. 2002; Shanock and Eisenberger 2006). 상사가 종업원을 위해 노력하고 그의 가치를 인정하고, 복지를 증진시키고자 할수록 상사에 대한 긍정적인 태도가 형성되고 이에 대한 보답으로 종업원은 조직목표 달성을 위한 방향으로 행동하게 된다(Eisenberger et al., 1986). 이는 상호호혜성의 원리에 기반하여 상사의 지원에 대한 종업원의 보답이며 이를 통해 긍정적 교환관계가 유지되고 높은 친밀감과 유대감이 형성되기 때문이다(Settoon, Bennett, and Liden 1996). 이러한 유대감은 상사가 자신을 믿는다고 여기므로 문제발생시 의견이나 아이디어의 제시로 인해 입장이 난처해지거나 불이익을 받을 수 있다고 여기지 않으며 자신의 의견이 상사에 의해 무의미한 것으로 취급될 것이라 여기지 않는다. 따라서 체념적 그리고 방어적 침묵은 감소하게 된다. 다만 문제발생시 자신의 의견제시가 상사에게 불리하게 작용하여 조직 내에서 상사가 부당한 조치를 받을지도 모른다는 우려가 높아질 수도 있다(Brinsfield, Edwards, and Greenberg 2009).

서비스종업원과 고객의 유대강도 역시 마찬가지로 고객의 방어적 침묵과 체념적 침묵을 감소시키는 인적요소라 할 수 있다. 비록 조직측면에서의 상사와는 달리 합법적 권한은 없지만 서비스종업원과 고객의 높은 유대감은 고객이 서비스종업원을 신뢰할 수

있는 토대가 된다. 고객관점에서 서비스종업원이 고객을 가치 있게 여기고 고객의 욕구 충족에 관심이 있는 것으로 여기게 되면 서비스종업원에 대한 긍정적인 태도가 형성된다. 이로 인해 문제발생시 불평에 따른 서비스종업원과의 부정적 논쟁, 체면의 손상, 그리고 부정적 피드백 등을 회피하기 위한 자기보호적인 방어적 침묵은 감소하며 또한 서비스종업원이 고객의 의견을 무의미한 것으로 취급할 것이라 여겨 개선에 대한 희망을 버리는 체념적 침묵도 감소하게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1-2: 고객과 판매원의 유대강도는 고객의 방어적, 체념적 침묵에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 긍정적 침묵의 증가요인: 유대강도

대부분의 침묵연구들에서 친사회적 침묵은 타인지향적(other-oriented) 동기에 의해 선택되어지는 침묵임을 강조하고 있다. Dyne, Ang, and Botero (2003)의 연구에서 친사회적 침묵은 자신보다 타인지향적 협력의 동기에서 비롯되며 그러므로 친사회적 침묵의 주요한 원인은 인적요인임을 강조한다. 체념적 침묵과 방어적 침묵의 주요한 원인은 적절하지 못한 조직상황, 조직시스템, 문화 등과 같은 요소에 의해 유발되거나(Morrison and Milliken 2000; Pinder and Harlos 2001) 혹은 낮은 인적지원과 같은 요소에 의해 유발되며(Brinsfield, Edwards, and Greenberg 2009) 비인적 요소와 인적요소 모두에 의해 나타날 수 있다. 이는 친사회적 침묵의 동기가 체념적 그리고 방어적 침묵의 동기와는 다소 다르다고 할 수 있다. Korsgaard, Meglino, and Lester(1997)은 친사회적 침묵은 주로 타인에게

초점을 둔 의도적이며 적극적인 행동이라 제시하면서 이는 조직시민행동처럼 이타주의와 협력적 동기에 기반을 두고 있음을 강조하였다. 그러므로 친사회적 침묵은 방어적 침묵과 체념적 침묵처럼 조직 및 인적요소에 모두에 의해 이루어지는 것이 아니라 인적요소에 의해서만 동기부여된다고 할 수 있다(Dyne, Ang, and Botero 2003). Kowalski(1996)은 타인지향적 관점에서의 친사회적 침묵은 유대관계가 형성된 타인에 대한 인내와 정중함을 의미하는 것이며 이는 자신의 이익을 보류한 명백한 타인에 대한 관심을 반영한 것이라 하였다. 그러므로 고객의 친사회적 침묵의 원인은 기업의 불평처리시스템과 같은 조직시스템이 아니라 종업원과의 유대관계와 같은 인적요소에 의해 나타난다고 할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1-3: 기업의 불평처리디자인 품질은 고객의 친사회적 침묵에 유의한 영향을 미치지 않을 것이다.

불평관련연구에서는 고객과 서비스제공자간 유대강도가 높을수록 기업에 불평할 가능성이 낮다고 제시하고 있다(Mittal, Huppertz, and Khare 2008). 이는 고객의 불평이 서비스제공자에게 부정적 결과를 초래할 가능성이 있음을 고객이 인지한 결과라 언급하고 있다. 즉 고객이 서비스실패에 대해 기업에 불평할 경우 기업이 서비스제공자에게 좋지 못한 불이익을 줄 가능성이 있기 때문이다. 이는 앞서 언급하였듯이 유대강도가 높을 경우 불평에 따른 논쟁의 회피, 무의미한 것으로의 취급 등과 같이 방어적, 체념적 동기에서의 침묵이 아니라 불평시 종업원이 받을 조직내 부당한 대우에 대한 우려로 인해 침묵을 선택하게 된다. 유대강도가 높을 경우 그러한 관

계를 유지하려는 의도가 높아지며(Cambra-Fierro, Melero, and Sese 2015) 비록 실패했다하더라도 서비스제공자를 이해하고자 할 가능성이 높다. 심지어 유대강도가 높을 경우 서비스실패가 종업원의 잘못으로 발생한 것이 아닐 때조차도 침묵할 가능성이 높다(Mittal, Huppertz, and Khare 2008). 이는 유대강도가 높다는 것은 고객이 서비스종업원과 이전에 더 강하고 긍정적인 경험이 많았음을 의미하며(Rust, Inman Jianmin, and Anthony 1999) 따라서 비록 현재 실패가 종업원에 의한 것이 아님에도 불구하고 이러한 과거의 긍정적 경험이 완충제로서의 역할(Anderson and Sullivan 1993)을 하여 종업원이 속한 조직의 실패조차도 침묵으로 덮어 주고자 하기 때문이다.

이러한 연구들에 비추어 볼 때 고객과 판매원의 유대강도가 높을수록 침묵할 가능성이 높아진다는 것을 추론해 볼 수 있다. 특히 이러한 침묵의 동기는 부정적 경험을 피하기 위한 방어적 침묵 혹은 불평해보았자 변하지 않을 것이라는 체념적 침묵이라기 보다는 친사회적 침묵이라고 할 수 있다. 친사회적 침묵은 상대방에 대한 배려와 이해이며 알면서도 모른 척 해주기에 해당된다. 이는 이타주의에서 비롯된 것으로 상대방에 대한 걱정이다(Levin and Cross 2004). 고객의 경우 판매원과의 유대강도가 높을수록 판매원에 대한 걱정으로 침묵할 가능성이 높다. 또한 비록 현재의 실패가 판매원의 잘못이 아닐 때조차도 그 동안의 긍정적 경험은 고객으로 하여금 불평을 주저하게 되고 결국 친사회적 침묵을 할 가능성이 높아지게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 1-4: 고객과 판매원의 유대강도는 고객의 친사회적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠

것이다.

2.4 고객침묵과 행동의 관계

2.4.1 부정적 고객침묵과 행동의 관계

침묵관련 연구들은 침묵행동 자체를 철회적 행동의 전조로 보았다(Brinsfield, Edwards, and Greenberg 2009). 이는 침묵이 개인의 부정적인 행동에 영향을 미칠 가능성이 있다는 것을 의미한다. 현재 상황에 대한 개선, 변화에 대한 의지가 결여된 침묵의 경우 비협력적 행동을 할 가능성을 높인다(정현선·박동건 2013). 부정적 결과에 대한 두려움에 기반한 침묵이 반복되면 습관화된 침묵(habituated silence)으로 이어질 수 있으며, 우려되는 상황에 대한 노출을 최소화하는 회피행동이 발달하게 된다. 조직연구에서 방어적 침묵과 체념적 침묵은 구성원들의 조직냉소주의, 스트레스를 유발시켜 이직의도를 높인다고 하였다(Milliken, Morrison, and Hewlin 2003).

부정적 동기의 침묵은 상대방에 대한 만족감과 친밀감을 감소시키기 때문에 상대에 대한 걱정과 배려에서 비롯된 침묵과 달리 지속적 관계유지에 부정적인 영향을 미치며 많은 비난이 유발될 가능성이 높다(Thompson 1995). 고객의 경우 문제 발생시 부정적 침묵은 다른 매장으로의 전환을 고려할 가능성이 높으며 부정적 구전을 할 가능성이 높다. 이는 방어적 침묵과 체념적 침묵이 자신을 보호하고 수동적이며 비관여적 침묵이므로 그러한 침묵을 발생시킨 대상에 대한 평가에 강한 부정적인 영향을 미치고 결국 부정적인 행동으로 연결된다. 그러한 행동은 철회적 행동 혹은 비난이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 2-1: 방어적 침묵과 체념적 침묵은 전환의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 방어적 침묵과 체념적 침묵은 부정적 구전의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

그러나 방어적 침묵과 체념적 침묵이 부정적 고객 행동에 영향을 미치는 정도는 상이할 수 있다. 체념적 침묵은 현재의 상황을 단념하거나 바꿀 의지가 없음을 의미하며 노력할 의지가 없는 비관여적 행동을 의미한다(Van Dyne, Ang, and Botero 2003). 반면 방어적 침묵은 자신의 의견을 표현했을 때 따르는 결과에 대한 두려움에 의해 나타나는 침묵이다. 침묵관련 연구들(Pinder and Harlos 2001; Van Dyne, Ang, and Botero 2003)은 체념적 침묵이 방어적 침묵보다 대상에 대해 더 강한 부정적인 영향을 미칠 가능성이 크다고 제시하고 있다. 이는 방어적 침묵은 자기방어적 동기에 의한 능동적이고 전략적인 선택인데 반해 체념적 침묵은 보다 수동적이고 무심하며 비관여적이고 자포자기의 반응이므로 침묵을 발생하게 하는 대상에 대한 태도 및 행동에 보다 더 강한 부정적인 영향을 미칠 가능성이 크다는 것이다. 다시 말해 체념은 기대, 희망 등을 버림을 의미하며 더 이상 기대하지 않거나 기대할 것이 없다는 것을 나타낸다. 따라서 체념적 침묵은 '해도 안된다'라고 하는 부정적인 판단의 결과이며 현재의 대상을 변화시키려는 노력을 철회하는 것과 관련된다. 반면 방어적 침묵은 의사소통상황에서 발생하는 부정적 결과에 따른 두려움에 의한 것이므로 대상에 대한 모든 것을 포기한다는 의미는 아니다. 단지 침묵을 통해 침묵하지 않을시 겪게 될 부정적 경험을 차단한다는 의미이다. 이로 인해 체념적 침묵은 방어적 침묵보다 고객의 차후반응에 더 큰

부정적인 영향을 미치게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 2-3: 체념적 침묵은 방어적 침묵보다 전환의도에 미치는 정(+)의 영향정도가 더 클 것이다.

가설 2-4: 체념적 침묵은 방어적 침묵보다 부정적 구전의도에 미치는 정(+)의 영향정도가 더 클 것이다.

2.4.2 긍정적 고객침묵과 행동의 관계

친사회적 침묵은 상대방을 걱정하고 배려하는 동기에서 비롯된 침묵이며 이러한 침묵은 부정적 침묵과 달리 비록 실패상황에서조차도 부정적 고객행동을 감소시킬 것이다. Hess, Ganesan, and Klein (2003)은 고객과 종업원의 강한 관계는 비록 실패상황에서도 고객의 부정적 지각에 큰 영향을 미치지 않을 것이라 제시하였다. 이는 일종의 완충효과(buffering effect)라 할 수 있는데 고객과 종업원의 강한 관계가 실패와 고객지각 변화가능성 사이에서 완충역할을 한다는 것이다. 마찬가지로 친사회적 침묵 또한 고객과 종업원의 강한 유대관계속에서 종업원에 대한 이해를 토대로 이루어짐으로 실패에 따른 부정적 행동은 감소할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 2-5: 친사회적 침묵은 전환의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-6: 친사회적 침묵은 부정적 구전의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

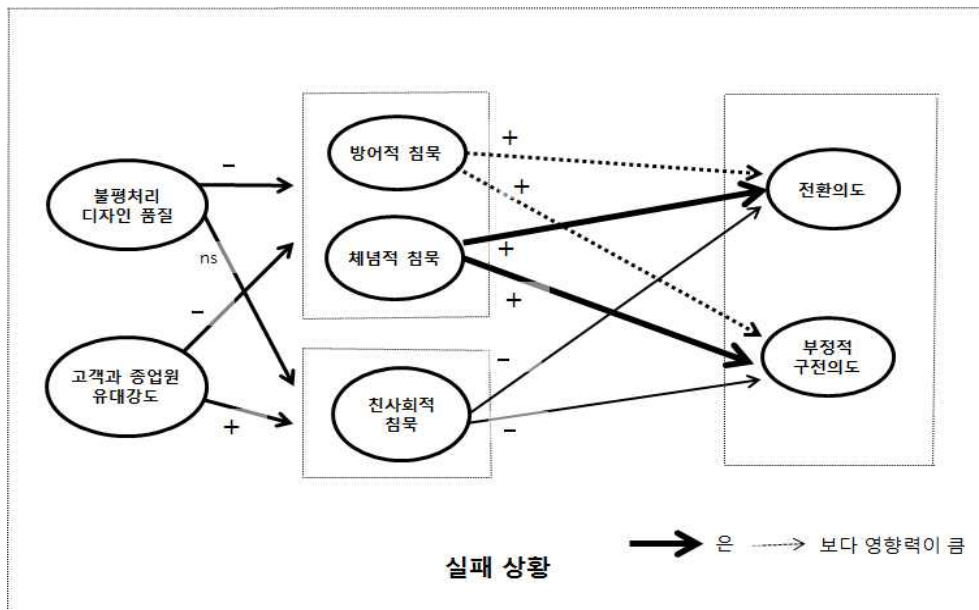
III. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구는 고객침묵을 방어적, 체념적, 그리고 친사회적 침묵으로 구분하고 이러한 침묵에 영향을 미치는 요소로서 불평처리디자인품질, 고객과 판매원 유대강도를 제시하고자 한다. 또한 고객침묵에 대한 행동반응으로 전환의도, 부정적 구전의도를 제시하고자 하며 침묵이 전환의도와 부정적 구전의도에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 더불어 방어적 침묵과 체념적 침묵이 고객반응에 미치는 영향의 정도가 상이함을 제시하고자 한다. 이를 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

3.2 조사대상 및 자료수집 방법

앞에서 도출된 가설을 검증하기 위하여 각 변수에 대한 문항을 작성하여 고객들의 경험을 토대로 자료를 수집하였다. 본 조사를 위해 선행연구를 검토했으며 이를 바탕으로 설문지를 작성하였다. 설문은 대학생을 대상으로 주로 월요일과 화요일에 이루어졌고 이는 주말에 쇼핑할 가능성이 높기 때문이다. 우선 응답자들에게 가장 최근에 경험한 서비스실패의 상황을 5분정도 회상한 후 실패상황을 간략하게 기록해줄 것을 요청하여 최대한 그 상황을 환기시키고자 하였다. 그러한 다음 침묵여부를 체크하게 하였으며 침묵한 응답자들은 본 연구와 관련된 불평처리디자인품질, 판매원과의 유대강도, 침묵, 전환의도, 부정적 구전의도에 대해 응답하게 하였다. 또한 가장 최근 상황이 현재로부터 얼마나 경과한 것인지



<그림 1> 연구모형

를 표시하도록 하였다. 이는 해당상황이 너무 오래 된 경우 정확한 응답을 할 가능성이 낮기 때문이다. 특히 본 연구는 소비자의 심리적 측면에 관한 응답이 많은 부분을 차지함으로 상당한 시간이 경과되었을 경우 정확한 응답을 산출하기가 어렵기 때문이다. 조사자는 옆에서 대기하면서 응답자가 응답하는 과정에서 의문시 여기는 항목에 관하여 질문을 하던 이에 대한 답변을 하였다.

총 267부가 회수되었으며 이중 실패경험시점이 한 달이 넘는 35부와 불성실한 응답 6부를 제외한 226부가 연구를 위해 이용되어졌다. 주요 인구 통계적인 특징은 남성이 97명으로 42.9%를 차지하고 있으며, 여성이 129명으로 57.1%를 차지하였다. 한달쇼핑 횟수는 1회가 49명으로 21.7%, 2-3회가 152명으로 67.3%, 4회 이상이 22명으로 9.7%를 차지하였으며, 무응답이 3명으로 1.3%를 차지하였다.

3.3 주요 변수의 측정

불평처리디자인품질은 Andreassen(2000), Homburg and Fürst(2005), Mattila(2001), Palmer, Beggs, and Keown-McMullan(2000)의 연구에서 언급한 문항을 사용하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적인 문항은 “이 매장은 고객불평에 대한 보상 가이드라인이 잘 제시되어 있다”, “이 매장은 고객불평처리 프로세스에 대한 가이드라인이 명확하다”, “이 매장은 고객불평에 대해 판매원의 책임있는 행동에 대한 지침이 잘 제시되어 있다”, “이 매장은 고객불평처리 상황에 대한 고객알림 지침이 명확하다”, “이 매장은 불평고객의 욕구에 맞춘 보상유형에 대한 지침이 잘 제시되어 있다”, “이 매장은 고객불평에 대한 판매원 행동에 대한 가이드라인이 명확하다”의 6개 문항이다.

유대강도는 Brown and Reigen(1987), Frenzen and Davis(1990), Mittal, Huppertz, and Khare (2008)의 연구에서 언급한 문항을 사용하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적인 문항은 “나는 이 매장에 있는 판매원과 친밀한 사이다”, “나는 이 매장에 있는 판매원과 가까운 사이다”, “나는 이 매장에 있는 판매원과 돈독한 사이다” “이 매장에 있는 판매원은 나에게 특별대우를 해준다”의 4개 문항이다.

고객침묵은 정현선(2013), Van Dyne, Ang, and Botero(2003), Knoll and van Dick(2013)의 연구에서 언급한 문항을 사용하였으며 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 구체적인 문항은 방어적 침묵의 경우 “어떻게 반응할지 염려되어 표현하지 않는다”, “ 좋지 않은 얘기를 듣게 될까봐 표현하는 것이 꺼려진다”, “내 입장이 난처해질 것이 걱정되어 관련사실을 이야기하지 않는다”, “부정적 피드백을 받을까봐 이야기하지 않는다”의 4개 문항으로 측정하였으며 체념적 침묵은 “말을 해도 소용이 없다고 생각하여 말하지 않는다”, “관여하는 것이 싫어서 이야기하기 꺼려진다”, “이야기를 해도 변화될 가능성이 없으므로 표현하지 않는다”의 3개 문항으로 측정하였다. 친사회적 침묵은 “협력적 동기에서 이야기하지 않는다”, “판매원에게 해가 될 것 같아 이야기하는 것이 꺼려진다”, “판매원을 위하는 마음에서 표현하지 않는다”, “판매원이 난처해 할 것 같아 말하지 않는다” 4개 문항으로 측정하였다.

고객행동인 전환과 부정적 구전의도는 Blodgett, Hill, and Tax(1997), Bougie, Pieters, and Zeelenberg(2003)의 연구에서 제시한 문항을 이용하였으며 7점 척도로 측정하였다. 구체적 문항은 전환의 경우 “나는 이후 다른 매장으로 바꿀 것이다”, “나는 이후 이 매장과 재거래하지 않을 것이다”,

“나는 이후 경쟁매장을 이용할 것이다” 3개 문항으로 측정하였다. 부정적 구전의 경우 “다른 사람들에게 이 매장에 대해 나쁘게 말할 것이다”, “다른 사람들이 이 매장과 거래하지 못하도록 할 것이다”, “다른 사람들에게 이 매장을 추천할 것이다(R)” 3개 문항으로 측정하였다.

IV. 연구가설 검증

4.1 신뢰성 및 타당성 검증

각 연구단위들의 측정항목들에 대한 내적 일관성(internal consistency)의 검정은 Cronbach's α 값으로 하였다. 요인분석 방법으로는 주성분분석법(principle components analysis)을 사용하였고 직교회전(varimax) 방식에 의해 고유치가 1이상인 요인만을 선택하였으며 요인적재량(factor loading)이 0.5이상이면 유의한 것으로 간주하였다. 그 결과 7가지 변수를 측정했던 문항들이 7개의 요인들로 적절하게 적재됨을 확인할 수 있었다. 또한 이들 7개 요인이 전체 분산의 약 60%를 설명하고 있어 개념타당성이 확보되었다고 판단되었다. 다음은 탐색적 요인분석을 거친 측정항목에 대하여 집중타당성과 판별타당성을 검증하기 위해서 전체 연구단위들의 확인요인분석을 실시하였다. 적합도 지표들은 χ^2 ($df=303$)=682.96, $p=.013$, GFI=.901, AGFI=.885, NFI=.892, RMR=.052로 나타나 전반적으로 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 구성개념의 신뢰도는 모두 0.7이상의 신뢰수준을 보였고 평균분산 추출값은 모두 0.5이상을 상회하였다. 또한 모든 항목의 모수 추정치의 t 값이 2보다

큰 값을 나타내어 측정모델에 대한 수렴타당도가 있는 것으로 판단되었다. 이러한 결과는 <표 1>과 같다. 판별타당성 검증은 상관관계 행렬을 통해 95% 신뢰구간 상관관계 $\pm(2 \times \text{표준오차})$ 로 계산하여 그 값이 “1”을 포함하지 않으면 판별타당성이 있는 것으로 판단하는 검증방법을 사용하였다(Anderson and Gerbing 1988). 전체변수를 검증한 결과 “1”을 포함하고 있지 않아 판별타당성이 있는 것으로 판단되었다. 상관관계행렬은 <표 2>와 같다.

4.2 가설의 검증

본 연구에서 설정한 연구 모형의 적합도를 분석한 결과 $\chi^2(df=300)=699.27$, $p=.018$, GFI=.905, AGFI=.899, NFI=.903, RMR=.049로 나타나 대체로 연구모형이 적합한 것으로 나타났다. χ^2 값과 결부된 유의수준은 .05보다 작으나 GFI, NFI, AGFI가 기준치인 .9이상거나 .9에 가까우며, RMR도 약 .05 정도로 나타나 모형이 비교적 적합하며 실증자료에 잘 부합된다고 할 수 있다. 가설에 대한 구체적인 검증결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, H1-1은 기업의 불평처리디자인품질과 고객의 방어적 침묵, 체념적 침묵의 관계에 관한 가설로 기업의 불평처리디자인품질인은 고객의 방어적 침묵(경로계수=-518, $t=-6.546$, $p<.01$)과 체념적 침묵(경로계수=-.541, $t=-6.625$, $p<.01$)에 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1-1은 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업의 불평처리디자인품질이 우수할 경우 서비스실패시 고객의 방어적 그리고 체념적 침묵이 감소한다는 것을 의미한다. 따라서 실패한 고객이 침묵하지 않도록 하기 위해서는 불평처리에 대한 명확한 가이드를 제시하여 이에 대한 고객의 지각된 품

〈표 1〉 신뢰성 및 타당성 분석결과

	탐색적 요인분석			확인적 요인분석		
	factor loading	eigen value	%of variance	estimate	S·E	t-value
불평처리디자인품질						
(Cronbach's α = .723, Construct reliability = .745, AVE ^{a)} = .628)						
- 이 매장은 고객불평에 대한 보상 가이드라인이 잘 제시되어 있다	.743			1.000	-	-
- 이 매장은 고객불평처리 프로세스에 대한 가이드라인이 명확하다	.692			.828	.100	8.28
- 이 매장은 고객불평에 대해 판매원의 책임있는 행동에 대한 지침이 잘 제시되어 있다	.635			.746	.101	7.39
		3.254	12.06			
- 이 매장은 고객불평처리 상황에 대한 고객알림 지침이 명확하다	.562			.803	.101	7.95
- 이 매장은 불평고객의 욕구에 맞춘 보상유형에 대한 지침이 잘 제시되어 있다	.695			.725	.101	7.18
- 이 매장은 고객불평에 대한 판매원 행동에 대한 가이드라인이 명확하다	.637			.699	.102	6.85
유대강도						
(Cronbach's α = .753, Construct reliability = .762, AVE = .659)						
- 이 매장에 있는 판매원과 친밀한 사이이다	.735			1.000	-	-
- 이 매장에 있는 판매원과 가까운 사이이다	.698			.856	.102	8.39
- 이 매장에 있는 판매원과 돈독한 사이이다	.657			.758	.102	7.43
- 이 매장에 있는 판매원은 나에게 특별대우를 해준다	.631			.886	.099	8.95
		2.479	9.18			
방어적 침묵						
(Cronbach's α = .702, Construct reliability = .714, AVE = .601)						
- 어떻게 반응할지 염려되어 표현하지 않는다	.711			1.000	-	-
- 좋지 않은 얘기를 듣게 될까봐 표현하는 것이 꺼려진다	.627			.812	.100	8.12
- 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어 관련사실을 이야기하지 않는다	.607			.772	.101	7.64
- 부정적 피드백을 받을까봐 이야기하지 않는다	.582			.709	.102	6.95
		2.084	7.72			
체념적 침묵						
(Cronbach's α = .792, Construct reliability = .802, AVE = .676)						
- 말을 해도 소용이 없다고 생각하여 말하지 않는다	.763			1.000	-	-
- 관여하는 것이 싫어서 이야기하기 꺼려진다	.744			.789	.101	7.81
- 이야기를 해도 변화될 가능성이 없으므로 표현하지 않는다	.647			.806	.101	7.98
		2.063	7.64			
친사회적 침묵						
(Cronbach's α = .594, Construct reliability = .602, AVE = .595)						
- 협력적 동기에서 이야기하지 않는다	.765			1.000	-	-
- 판매원에게 해가 될 것 같아 이야기하는 것이 꺼려진다	.725			.858	.101	8.50
- 판매원을 위하는 마음에서 표현하지 않는다	.698			.814	.100	8.14
- 판매원이 난처해 할 것 같아 말하지 않는다	.657			.796	.101	7.88
		2.691	9.97			
전환						
(Cronbach's α = .801, Construct reliability = .823, AVE = .729)						
- 나는 이후 다른 매장으로 바꿀 것이다	.731			1.000	-	-
- 나는 이후 이 매장과 거래하지 하지 않을 것이다	.653			.903	.099	9.12
- 나는 이후 경쟁매장을 이용할 것이다	.597			.868	.100	8.68
		1.723	6.38			
부정적 구전						
(Cronbach's α = .752, Construct reliability = .776, AVE = .668)						
- 다른 사람들에게 이 매장에 관해 나쁘게 말할 것이다	.693			1.000	-	-
- 다른 사람들이 이 매장과 거래하지 못하도록 할 것이다	.647			.913	.097	9.41
- 다른 사람들에게 이 매장을 추천할 것이다(R) ^{b)}	.579			.879	.099	8.88
		1.934	7.16			

(주) ^{a)} : Average Variance Extracted ^{b)} : reverse scale로서 역방향으로 recode 하였음.

〈표 2〉 연구단위들간의 상관관계 행렬(ϕ matrix)

구분	불평처리 디자인 품질	유대강도	방어적 침묵	체념적 침묵	친사회적 침묵	전환	부정적 구전
불평처리 디자인 품질	1						
유대강도	.27** (0.07)	1					
방어적 침묵	-.64** (0.08)	-.31** (0.08)	1				
체념적 침묵	-.59** (0.07)	-.25** (0.06)	.46** (0.08)	1			
친사회적 침묵	.31** (0.07)	.57** (0.07)	.42** (0.07)	.39** (0.09)	1		
전환	-.33** (0.06)	-.31** (0.06)	.21* (0.08)	.58* (0.08)	-.20* (0.07)	1	
부정적 구전	-.39** (0.08)	-.28** (0.07)	.42** (0.09)	.69** (0.07)	-.49** (0.07)	.56** (0.06)	1

(주) ()안의 값은 표준오차, **: $p < .01$ *: $p < .05$

질을 높일 필요가 있을 것이다.

둘째, H1-2는 고객과 판매원의 유대강도와 방어적 침묵, 체념적 침묵의 관계에 관한 가설로 유대강도는 방어적 침묵(경로계수 = -.303, $t = -4.284$, $p < .01$)에 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 체념적 침묵(경로계수 = -.132, $t = -1.792$, ns)에는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 H1-2는 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객과 판매원의 유대강도가 높을수록 서비스실패시 고객의 방어적 침묵은 감소하지만 체념적 침묵은 감소하지 못한다는 것을 의미한다. 따라서 고객의 부정적 침묵 중에서 방어적 침묵을 감소시키기 위해서는 판매원이 고객과의 친밀한 관계를 형성하고 유대관계를 강화할 필요가 있을 것이다.

셋째, H1-3은 기업의 불평처리디자인품질과 친사회적 침묵의 관계에 관한 가설로 기업의 불평처리디

자인품질은 고객의 친사회적 침묵(경로계수 = -.075, $t = -1.431$, ns)에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 H1-3은 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 친사회적 침묵은 타인에 관한 협력적 동기에 의한 침묵이므로 이는 시스템 및 인적요소 모두에 의해 나타나는 침묵이 아니라 인적 요소에 의해서만 나타나는 침묵임을 의미한다.

넷째, H1-4는 고객과 판매원의 유대강도와 친사회적 침묵의 관계에 관한 가설로 고객과 판매원의 유대강도(경로계수 = .468, $t = 5.894$, $p < .01$)는 고객의 친사회적 침묵에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1-4는 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객과 판매원의 유대강도가 높을수록 고객의 친사회적 침묵이 높아진다는 것을 의미하는 것으로 고객으로 하여금 긍정적 동기에서 비롯된 긍정적 침묵을 증가시키기 위해서는 고객과의 유대강도를 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, H2-1, H2-2는 방어적 침묵, 체념적 침묵과 전환의도, 부정적 구전의도의 관계에 관한 가설로 고객의 방어적 침묵(경로계수=.087, $t=1.603$, ns)은 전환의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고 체념적 침묵(경로계수=.457, $t=5.823$, $p<.01$)은 전환의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 고객의 방어적 침묵(경로계수=.381, $t=4.895$, $p<.01$)과 체념적 침묵(경로계수=.569, $t=6.901$, $p<.01$)은 모두 부정적 구전의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H2-1은 부분적으로 지지되는 것으로 나타났고 H2-2는 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 방어적 침묵의 경우 부정적 구전을 유발시키지만 전환을 유발시키지 못하며 체념적 침묵의 경우에는 전환과 부정적 구전 모두를 유발시킨다는 것을 의미한다. 이는 비록 방어적 침묵과 체념적 침묵이 동일한 부정적 침묵이라 하더라도 행동의 유발에 있어서는 상이함을 제시하고 있다.

넷째, H2-3, H2-4은 부정적 침묵 중 방어적 침묵과 체념적 침묵이 고객행동(전환의도, 부정적 구전의도)에 미치는 상대적 영향력의 차이에 관한 것이다. 두 가지 부정적 침묵이 전환의도에 미치는 상대적 영향력의 차이를 비교하기 위해 '방어적 침묵 → 전환의도' 경로계수와 '체념적 침묵 → 전환의도' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 체념적 침묵이 전환의도에 미치는 경로계수가 방어적 침묵이 전환의도에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(방어적 침묵 → 전환의도=.087 vs 체념적 침묵 → 전환의도=.457), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2 d(1)=10.52$, $p<.01$). 그리고 두 가지 부정적 침묵이 부정적 구전의도에 미치는 상대적 영향력의 차이를 비교하기 위

해 '방어적 침묵 → 부정적 구전' 경로계수와 '체념적 침묵 → 부정적 구전' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 체념적 침묵이 부정적 구전에 미치는 경로계수가 방어적 침묵이 부정적 구전에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(방어적 침묵 → 부정적 구전=.381 vs 체념적 침묵 → 부정적 구전=.569), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2 d(1)=6.58$, $p<.01$). 따라서 H2-3, H2-4는 지지되는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 체념적 침묵이 방어적 침묵보다 부정적 고객행동에 더 큰 영향을 미친다는 것으로 침묵의 동기가 자기방어적일때 보다 무관심, 자포자기일 경우 부정적 고객행동이 더 높다는 것을 의미한다.

다섯째, H2-5, H2-6은 친사회적 침묵과 고객행동(전환의도, 부정적 구전의도)의 관계에 관한 가설로 친사회적 침묵은 전환의도(경로계수=-154, $t=-1.899$, ns)에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고 부정적 구전의도(경로계수=-.372, $t=-4.801$, $p<.01$)에는 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H2-5는 지지되지 않는 것으로 나타났고 H2-6은 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 비록 긍정적 동기에서 비롯된 친사회적 침묵이라 하더라도 부정적 고객행동 모두를 감소시키는 것은 아니라는 것을 의미한다.

이러한 연구결과는 <표 3>에 제시되어 있고 이를 종합하여 그림으로 나타내면 <그림 2>와 같이 요약된다.

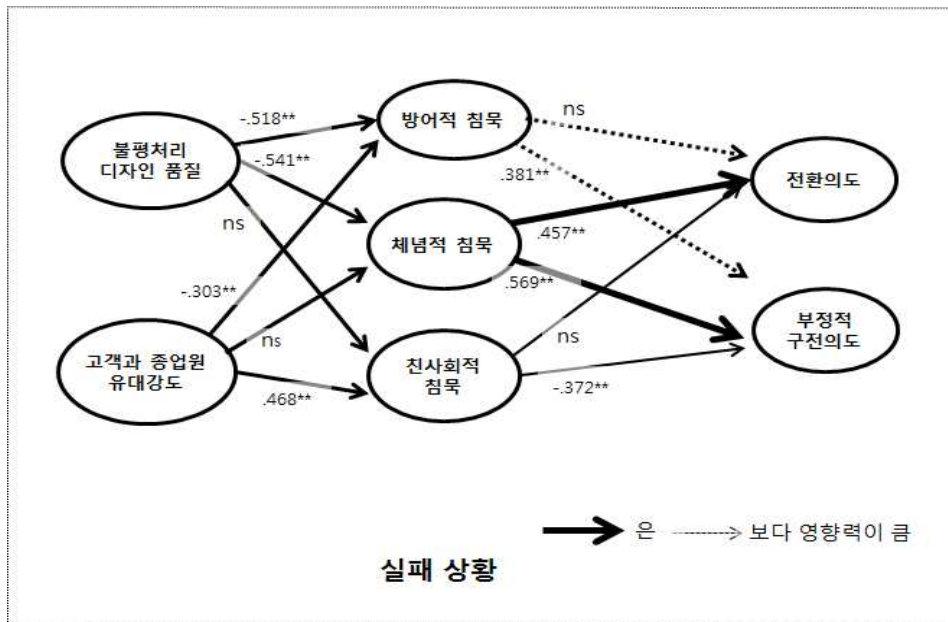
4.3 추가분석: 고객침묵과 긍정적 고객행동의 관계

본 연구는 서비스실패 후 고객의 부정적 침묵과 긍정적 침묵이 고객행동에 미치는 영향을 검증하였

〈표 3〉 가설검정 결과

가설	제안된 경로	경로계수	t-value	계수비교	가설지지 여부
H1-1	불평처리디자인품질 → 방어적 침묵	-.518**	-6.546		지지
	불평처리디자인품질 → 체념적 침묵	-.541**	-6.625		
H1-2	유대강도 → 방어적 침묵	-.303**	-4.284		부분지지
	유대강도 → 체념적 침묵	-.132	-1.792		
H1-3	불평처리디자인품질 → 친사회적 침묵	-.075	-1.431		지지
H1-4	유대강도 → 친사회적 침묵	.468**	5.894		지지
H2-1	방어적 침묵 → 전환	.087	1.603	$\chi^2 d(1)=10.52, p < .01$	부분지지
	체념적 침묵 → 전환	.457	5.823	(H2-3 지지)	
H2-2	방어적 침묵 → 부정적 구전	.381**	4.895	$\chi^2 d(1)=6.58, p < .01$	지지
	체념적 침묵 → 부정적 구전	.569**	6.901	(H2-4지지)	
H2-5	친사회적 침묵 → 전환	-.154	-1.899		기각
H2-6	친사회적 침묵 → 부정적 구전	-.372**	-4.801		지지

$\chi^2(df=300)=699.27, p=.018, GFI=.905, AGFI=.899, NFI=.903, RMR=.049$



〈그림 2〉 연구결과

다. 그러나 본 연구에서 중점을 둔 고객행동은 전환 의도와 부정적 구전의도와 같은 부정적 고객행동이다. 즉 실패상황에서 고객침묵이 부정적 고객행동을 증가시키는지 혹은 감소시키는지에 초점을 두었다. 이러한 이유는 실패발생시 고객은 회피행동(avoidance)을 할 가능성이 높으며 따라서 실패상황에서 침묵이 가져올 부정적 행동에 초점을 둬으로써 어떠한 침묵이 더 큰 부정적 행동을 유발시키는가를 검토하고자 하였다. 그러나 고객침묵이 회피행동을 증가시킨다면 마찬가지로 접근행동(approach)을 감소시킬 수 있을 것이다. 즉 고객침묵이 차후 구매의도와 재방문의도와 같은 접근행동에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보는 것 또한 필요할 것이다. 이는 고객행동을 접근행동과 회피행동 측면에서 살펴봄으로써 침묵이 고객행동에 미치는 영향을 보다 폭넓게 고찰할 수 있는 기회를 제공해 줄 수 있기 때문이다. 따라서 본 연구는 긍정적 고객행동으로 재구매의도와 재방문의도를 제시하여 고객침묵이 고객의 접근의도에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하고자 한다. 재구매의도와 재방문의도는 각각 “이 매장에서 다시 구매할 의사가 있다”, “이 매장을 다시 방문할 의사가 있다”와 같이 단일문항을 이용하였으며 이를 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 고객침묵과

재구매의도, 재방문의도와 관계는 <표 4>와 같다.

제안된 경로에 고객침묵과 긍정적 고객행동(재구매의도, 재방문의도)의 관계를 추가하여 분석한 결과 모형의 적합도가 $\chi^2(df=294)=696.75$, $p=.019$, GFI=.906, AGFI=.901, NFI=.905, RMR=.047로 나타나 대체로 연구모형이 적합한 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 방어적 침묵은 재구매의도(경로계수=-.427, $t=-5.214$, $p<.01$)에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 재방문의도(경로계수=-.137, $t=-1.752$, ns)에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 체념적 침묵은 재구매의도(경로계수=-.587, $t=-7.825$, $p<.01$)와 재방문의도(경로계수=-.486, $t=-6.048$, $p<.01$)에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 친사회적 침묵은 재구매의도(경로계수=.143, $t=1.826$, $p<.01$)와 재방문의도(경로계수=.162, $t=1.904$, $p<.01$)에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

방어적 침묵과 체념적 침묵이 고객의 긍정적 행동에 미치는 상대적 영향력의 차이를 검증하였다. 두 가지 부정적 침묵이 재구매의도에 미치는 상대적 영향력의 차이를 비교하기 위해 ‘방어적 침묵 → 재구매의도’ 경로계수와 ‘체념적 침묵 → 재구매의도’ 경

<표 4> 추가된 경로분석

추가된 경로		경로계수	t-value	
방어적 침묵	→ 재구매의도	-.427**	-5.214	$\chi^2d(1)=7.96$ $p<.01$
체념적 침묵	→ 재구매의도	-.587**	-7.825	
친사회적 침묵	→ 재구매의도	.143	1.826	
방어적 침묵	→ 재방문의도	-.137	-1.752	$\chi^2d(1)=11.27$ $p<.01$
체념적 침묵	→ 재방문의도	-.486**	-6.048	
친사회적 침묵	→ 재방문의도	.162	1.904	

로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 체념적 침묵이 재방문의도에 미치는 경로계수가 방어적 침묵이 재방문의도에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(방어적 침묵 → 재구매의도 = -.427 vs 체념적 침묵 → 재구매의도 = -.587), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2 d(1) = 7.96, p < .01$). 그리고 방어적 침묵과 체념적 침묵이 재방문의도에 미치는 상대적 영향력의 차이를 비교하기 위해 '방어적 침묵 → 재방문의도' 경로계수와 '체념적 침묵 → 재방문의도' 경로계수가 동일하다는 제약식을 둔 모형과 두 경로계수를 자유롭게 둔 모형과의 χ^2 값의 차이를 비교하였다. 체념적 침묵이 재방문의도에 미치는 경로계수가 방어적 침묵이 재방문의도에 미치는 경로계수보다 절대적 수치가 더 크며(방어적 침묵 → 재방문의도 = -.137 vs 체념적 침묵 → 재방문의도 = -.486), 이들 관계에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2 d(1) = 11.27, p < .01$).

이러한 결과는 방어적 침묵은 재구매의도는 감소시키지만 재방문의도에는 아무런 영향을 미치지 않는다는 것을 의미하며 체념적 침묵은 재구매의도와 재방문의도 모두를 감소시키는 고객침묵임을 의미한다. 이는 체념적 침묵이 방어적 침묵보다 더 부정적인 침묵인 것을 의미하며 앞서 제안된 경로분석에서도 살펴보았듯이 체념적 침묵의 부정적 영향이 방어적 침묵보다 더 크다는 것을 다시 한 번 확인한 것이라 할 수 있다. 친사회적 침묵은 비록 긍정적 침묵이지만 고객의 긍정적 행동에 아무런 영향을 미치지 못하는 침묵인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 친사회적 침묵이 협력적, 이타주의적 동기에서 비롯된 침묵이지만 실패상황에서 고객의 긍정적 행동을 높일 수 있는 침묵은 아니라는 것을 의미하고 있다

V. 요약 및 결론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

5.1.1 연구결과의 요약 및 토의

본 연구는 고객침묵에 관한 것으로 고객침묵에 영향을 미치는 요소, 고객침묵, 그리고 고객행동의 관계를 조사하였으며 연구결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 기업의 불평처리디자인품질이 고객의 방어적 침묵과 체념적 침묵에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만 친사회적 침묵에는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업의 불평처리디자인품질에 대한 고객지각이 방어적 침묵과 체념적 침묵을 감소시킬 수 있다는 것으로 불평처리디자인품질이 우수할 경우 고객은 불평에 따르는 체면손상, 타인의 눈총 등과 같은 부정적 상황발생에 대한 두려움이 감소하고 자신의 의견표출이 무의미하며 개선될 가능성이 희박할 것이라는 비관여적 사고가 감소하게 된다는 것을 의미한다. 또한 비용과 효익 관점에서도 우수한 불평처리디자인은 재무적, 비재무적 비용이 덜 투입되며 얻을 수 있는 효익이 클 것이라는 것을 의미한다. 따라서 우수한 불평처리디자인품질은 고객으로 하여금 자신이 겪은 문제를 드러내보이도록 조장하며 이는 침묵할 가능성을 감소시킨다. 다시 말해 문제발생시 기업이 이에 대처하는 명확한 가이드라인이 있다는 고객인식은 고객의 문제발생시 기업과 커뮤니케이션할 가능성을 높인다.

둘째, 고객과 판매원의 유대강도는 친사회적 침묵과 방어적 침묵에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 체념적 침묵에는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 고객과 판매원의

유대강도가 강할수록 정서적 친밀도가 높아져 좋지 못한 상황임에도 불구하고 종업원을 배려하고 이해해 줄 가능성이 높기 때문이다. 이로 인해 고객은 논쟁이나 체면손상에 따른 자기보호적 관점에서의 침묵이 아닌 이타주의적 관점에서 침묵을 선택하게 된다. 고객과 판매원의 강한 유대관계는 비록 고객에게 문제가 발생했다하더라도 유대관계로 인한 친밀감은 완충제의 역할을 하여 배려와 이해의 관점에서 침묵하게 된다. 따라서 고객과 판매원의 유대강도가 강할수록 고객의 친사회적 침묵은 높아지게 된다.

셋째, 고객의 방어적 침묵은 부정적 구전의도에는 유의한 영향을 미치지만 전환의도에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면 고객의 체념적 침묵은 고객의 전환의도와 부정적 구전의도 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 방어적 침묵은 자기보호적인 침묵이므로 이는 체면손상, 입장난처, 비난 등의 이유로 침묵을 선택하지만 누군가에게 이야기함으로써 자신의 부정적 경험을 해소하고자 하는 욕구가 있음을 의미한다. 이것은 사회적 네트워크내 구성원들과의 대화를 통해 위로를 얻을 수 있고 이를 통해 자신의 상처를 치유할 수 있기 때문이다. 고객은 비록 침묵을 선택했지만 자신의 부정적 경험을 인적네트워크내에 있는 사람들과 공유함으로써 심적 상처를 치유하고자 한다(Anderson 1998). 이는 체면의 손상이나 눈치보기 없이 친한 사람들에게 거리낌 없이 말하고 그들의 지지를 받음으로써 정서적인 긴장을 해소하는 일종의 정화(catharsis)과정이라 할 수 있다(Freud 1946). 그러나 이러한 방어적 침묵은 서비스기업의 문제가 앞으로도 반복될 것이라는 비관적 예측에 따른 침묵이 아니므로 이는 전환의도에는 아무런 영향을 미치지 않는다는 것을 의미한다. 반면 체념적 침묵은 가설에서 제시한 것처럼 전환의도와 부정적 구전의도

모두를 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 체념적 침묵이 좌절감과 희망없음과 같은 미래에 대한 비관적 동기에 따른 침묵이므로 부정적 구전뿐만이 아니라 전환의도 또한 증가시킨다고 할 수 있다.

넷째, 방어적 침묵과 체념적 침묵이 고객의 전환의도와 부정적 구전의도에 미치는 상대적 영향력을 검토한 결과 체념적 침묵이 방어적 침묵보다 고객의 전환의도와 부정적 구전의도에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 비록 방어적 침묵과 체념적 침묵이 모두 부정적 침묵임에도 불구하고 체념적 침묵이 방어적 침묵보다 고객행동에 더 큰 부정적인 영향을 미친다는 것을 나타내고 있다. 방어적 침묵은 단순한 현시점에서의 자기방어적 동기에 따른 침묵임에 반해 체념적 침묵은 현재뿐만 아니라 앞으로도 변화될 가능성이 없다는 비교적 장기적 측면에서의 비관적, 비관여적 침묵이므로 차후의 고객행동에 미치는 부정적 영향이 그 만큼 크다고 할 수 있다. 이는 비록 동일한 부정적 침묵이라 하더라도 동일하게 고객행동에 영향을 미치는 것이 아님을 제시하는 것으로써 침묵을 그 유형별로 보다 더 세부적으로 고찰해야 할 필요성을 제시하고 있다.

다섯째, 친사회적 침묵은 전환의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고 부정적 구전의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 친사회적 침묵은 부정적 구전의도를 감소시키는 것으로 나타나 다른 고객에게 기업이나 판매원에 대한 좋지 못한 언급은 하지 않는 것으로 나타났다. 이는 친사회적 침묵이 유대관계속에서 이해와 배려에 따른 침묵이므로 고객관점에서 종업원이나 기업에 대한 부정적 구전은 그 동안의 관계에 대한 예의가 아닌 것으로 인식함을 추론해 볼 수 있다. 그러나 친사회적 침묵은 전환의도에는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 비록 친사회적 침묵이 긍정적 동

기에서 비롯된 긍정적 침묵이라 하더라도 부정적 고객행동 모두를 감소시킬 수 있는 것은 아님을 나타내고 있다. 즉 고객 자신에게 발생한 문제에 대해 협력적 동기에 근거하여 침묵을 선택했지만 그러한 침묵이 전환의도를 감소시키지는 못한다는 것을 의미한다. 이는 침묵 그 자체가 가지는 본질적인 부정적인 특성을 나타내는 것이라 할 수 있다. 즉 침묵이 긍정적 동기에서 비롯되었든 부정적 동기에서 비롯되었든 실패에 따른 침묵은 그것이 회복의 기회를 가지지 못한다는 측면에서 고객의 부정적 행동을 감소시키지 못한다는 것을 알 수 있다. 이는 기업이 고객으로 하여금 침묵이 아닌 불평을 하도록 왜 유도해야 하는지에 대한 해답을 제공하는 것이라 할 수 있다.

여섯째, 고객침묵과 긍정적 고객행동의 관계에 대한 추가분석결과 방어적 침묵은 재구매의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만 재방문의도에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 체념적 침묵은 재구매의도와 재방문의도에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 친사회적 침묵은 재구매의도와 재방문의도 모두 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 재구매의도의 경우 고객에게는 신중해야 할 중요한 의사결정이며 이로 인해 서비스실패에 따른 부정적 침묵은 재구매의도를 감소시키는 원인임을 제시하고 있다. 즉 방어적 침묵과 체념적 침묵은 각각 그 동기는 상이하지만 실패에 따른 침묵은 그 대상을 신뢰할 수 없음을 의미하며(Morrison and Millikin 2000) 따라서 신중한 의사결정인 재구매의도는 감소한다고 할 수 있다. 재방문의도의 경우 방어적 침묵은 아무런 영향을 미치지 않지만 체념적 침묵은 재방문의도를 감소시키는 것으로 나타났다. 이는 방어적 침묵이 자기보호적 동기에서 비롯된 침묵이므로 실패에 대해 단지 침묵함으로써 체면손상, 논쟁

을 피하고자 하는 선택의 결과이다. 즉 불평했을 때 발생하게 될 불유쾌한 경험을 회피하여 자신을 보호하고자 하는 일종의 일시적인 상황회피적 침묵이다. 그러므로 비록 방어적 침묵이 재구매의도는 감소시키지만 상대적으로 덜 중요한 재방문의도에는 아무런 영향을 미치지 않는 것을 나타내고 있다. 체념적 침묵은 실패발생시 현상의 포기과 더불어 미래의 포기를 의미하므로 그 매장을 다시 방문하고자 하는 의도는 낮아지게 된다. 앞으로 변화될 가능성이 없다는 인식과 개선의 가능성이 없다는 인식은 그 매장을 회피하고자 하는 의도를 높이게 되며 이로 인해 재방문의 가능성도 낮아지게 된다. 친사회적 침묵은 고객의 재구매의도와 재방문의도를 높이지 못하는 침묵으로 나타나 비록 긍정적 침묵이라 하더라도 실패로 인한 침묵은 긍정적 고객행동을 높이지 못한다는 것을 제시하고 있다. 따라서 고객이 비록 종업원과의 유대강도가 높아 종업원을 배려하는 차원에서 친사회적 침묵을 선택할 수는 있지만 이것으로 인해 실패에도 불구하고 긍정적 고객행동으로 나아가게 하는 것은 아님을 의미하고 있다.

5.1.2 연구의 시사점

본 연구결과는 이론적 관점에서 그리고 실무적 관점에서 다음과 같은 다양한 시사점을 제시하고 있다. 우선 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기존의 선행연구들이 고객불평에 초점을 두었다면 본 연구는 고객침묵에 초점을 둬으로써 그 동안 소홀하게 다루어져 왔던 침묵에 관한 다양한 측면을 제시하고 있다. 침묵관련 선행연구들(Detert and Edmondson 2011; Kish-Gephart et al. 2009; Morrison and Milliken 2000; Pinder and Harlos 2001; Tangirala and Ramanujam 2008;

Whiteside and Barclay 2013; Van Dyne, Ang, and Botero 2003)은 발언과 침묵은 서로 구분되는 개념이라 언급하고 있으며 따라서 침묵이 발언과 반대되는 개념이 아닌 독립된 개념으로 연구될 필요가 있음을 주장하여 왔다. 본 연구 또한 이러한 관점에서 고객불평이 아닌 고객침묵에 대해 언급함으로써 침묵은 발언 그 이상을 언급하는 중요한 개념임을 제시하고 있다. 고객침묵은 하나의 의도적 선택 행위라는 점을 고려할 때 고객침묵에 대한 연구는 더욱 심층적이고 구체적으로 연구될 필요가 있다. 따라서 본 연구는 기업과 고객간 의사소통과정에서 침묵의 원인과 그 결과에 대한 관심의 필요성을 제고하고 있다. 둘째, 본 연구는 고객침묵을 선행연구를 기반으로 세 가지로 구분하여 제시하였다. 즉, 부정적 침묵으로 방어적 침묵과 체념적 침묵을, 긍정적 침묵으로 친사회적 침묵을 제시하였다. 이는 고객의 침묵이 단순한 하나의 차원이 아니라 보다 더 다양한 동기에 의하여 다양한 차원으로 구분될 수 있음을 언급하고 있다. 이러한 구분은 고객침묵을 보다 정교하게 살펴볼 수 있는 기회를 제공하며 그 본질에 대한 파악을 통해 고객의 반응 및 행동과의 관련성 연구에 대한 토대를 제공하고 있다. 셋째, 본 연구는 부정적 침묵인 방어적 침묵과 체념적 침묵이 모두 동일한 정도로 부정적 고객행동에 영향을 미치는 것이 아니라 그 영향력이 상이함을 제시하였다. 이러한 것은 방어적 침묵이 '두려움', '불안'과 같은 정서적 상태에 기반을 둔 침묵이라면 체념적 침묵은 '자포자기'와 같은 인지적 판단, '좌절'과 같은 정서적 상태(Edwards, Ashkanasy, and Gardner 2009)가 함께 동반되었기 때문이라 추론할 수 있다. 다시 말해 인지와 정서가 함께 동반된 체념적 침묵이 고객의 부정적 행동에 미치는 영향이 더 크다는 것을 의미한다. 본 연구는 부정적 동기에서 비롯된 침묵

이 고객행동에 모두 동일한 영향을 갖는 것이 아니라 상이한 영향을 가질 수 있음을 제시하면서 향후 침묵관련연구에서 부정적 침묵에 대한 깊이 있는 고찰의 필요성을 제시하고 있다. 넷째, 본 연구는 침묵의 영향요소로 불평처리디자인품질, 고객과 종업원의 유대강도를 제시하였다. 특히 불평처리디자인품질은 기존의 선행연구에서와는 달리 고객관점으로 측정을 하여 살펴보았다. 선행연구들이 불평상황에서 불평처리디자인 품질을 통한 고객의 공정성지각을 다루었다면 본 연구는 불평처리디자인품질이 고객의 부정적 침묵과 밀접한 관련이 있음을 제시하였다. 이는 일종의 기업지원시스템의 확립과 관련되는데, 고객은 자신의 문제발생시 기업이 고객의 문제상황에 적극적으로 지원할 수 있는 명확한 시스템 혹은 가이드라인이 있다고 인식할 경우 침묵할 가능성이 감소하게 된다. 따라서 본 연구는 고객의 부정적 침묵의 영향 요소로서 불평처리디자인품질에 대해 제시함으로써 부정적 고객침묵을 감소시킬 수 있는 요소에 대한 관심을 제고시키고 있다. 또한 고객과 종업원의 유대강도는 친사회적 침묵을 증가시킬 수 있는 요소임을 본 연구는 제시하고 있다. 지금까지 많은 소비자학 연구는 고객과 종업원의 유대강도가 신뢰형성, 정보제공, 친밀도 형성 등에 영향을 미치는 매우 중요한 요소로 제시를 하였다(Godes and Mayzlin 2004; Levin and Cross 2004; Szulanski 1996). 이에 추가하여 본 연구는 고객과 종업원의 유대강도가 고객의 긍정적 침묵을 높일 수 있는 요소임을 제시함으로써 고객과 종업원의 유대강도의 중요성을 재확인하는 기회를 제공하고 있다. 다섯째, 소비자 행동에서 고객불평의 중요성은 강조되어 왔으며 많은 연구들이 제시되어 왔다. 그러나 진실로 그것의 중요성을 강조하고 싶다면 불평하지 않고 침묵했을 때의 부정적 효과를 살펴보는 것은 또한 필요할 것

이다. 그러한 관점에서 본 연구는 고객침묵이 가지를 부정적 영향을 제시함으로써 침묵의 동기가 부정적이든 긍정적이든 침묵 그 자체는 좋지 않은 것임을 실증적으로 제시하고 있다. 이를 통해 고객불평이 왜 중요한가에 대한 이론적 근거를 제시했다고 할 수 있다.

이러한 이론적 시사점과 더불어 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 서비스실패시 고객의 침묵선택은 중요한 정보전달의 실패로 이어질 수 있다. 이로 인해 침묵은 관리자의 의사결정을 왜곡시키도록 만들며 또한 기업이 자신의 잘못을 파악하는 능력을 떨어뜨릴 수 있다. 이는 고객침묵이 '만족' 혹은 '할 말이 없는 것'으로 이해할 경우 잘못된 의사결정을 할 수 있으며 이로 인해 하나의 실패가 또 다른 실패로 이어질 수 있음을 의미한다. 침묵은 포착하기 어려운 현상(Zeligs 1961)이 아니라 관리자의 관심부족으로 인식하여야 할 것이다. 즉 '조용한 고객'은 겉보기에는 '좋은 고객'처럼 보이지만 그 이면에는 부정적인 태도와 행동이 숨겨져 있으므로 관리자들은 침묵하는 고객에게 관심을 가져야 한다. 본 연구는 이러한 관점에서 관리자들이 침묵하는 고객에 대해 보다 더 깊이 있게 파악하고 이해하고자 하는 노력이 필요함을 제시하고 있다. 둘째, 본 연구는 부정적 고객침묵 중에서 체념적 침묵이 방어적 침묵보다 더 좋지 못한 침묵임을 제시하였다. 체념적 침묵은 현재의 상황을 단념하고 그러한 상황을 바꾸거나 관여할 의지가 없는 비관여적 침묵이다. 이러한 고객침묵은 경쟁기업으로의 전환을 더 많이 고려하며 부정적 구전을 할 가능성이 더 높다. 따라서 체념적 침묵이 고객의 부정적 행동에 큰 영향을 미친다는 것을 고려해 볼 때 '해도 소용없다'라는 고객의 회의적 태도를 줄일 수 있는 방안마련이 필요할 것이다. 이를 위해서

는 무엇보다 지속적이며 합리적인 의사소통이 필요하며 주기적으로 고객과의 소통의 장을 마련하여 불합리한 점에 대한 개선을 고객에게 요청하는 조직차원의 수단이 필요할 것이다. 이는 고객으로 하여금 고객을 위한 기업의 지속적인 개선의 의지를 보여주는 것이며 '해도 안된다' 혹은 '소용없다'라는 고객의 비관여적, 회의적 태도를 줄일 수 있는 방안이 될 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 부정적 고객침묵을 감소시킬 수 있는 요소로 불평처리디자인품질을 제시하였다. 이는 부정적 고객침묵이 부정적 고객행동으로 이어지는 현상을 방지하기 위해서는 기업의 구조적 차원의 수단, 그리고 지원적 시스템이 필요함을 의미한다. 즉 명확한 불평처리가이드라인의 제시는 고객 문제발생시 불평에 따르는 심리적, 경제적 부담을 줄여들게 하며 이는 침묵하는 고객이 이탈을 선택하기 전에 기업의 구조적 수단의 활용가능성을 높이게 된다. 따라서 기업 관리자들은 불평에 따른 불평처리가이드라인을 명확히 가질 필요가 있으며 이를 기업의 정책으로서 고객에게 알려 줄 필요가 있다. 다시 말해 불평한 고객을 회복시키는 것도 중요하지만 이용고객 모두에게 이러한 가이드라인에 대한 공지가 필요하며 이는 방어적, 체념적 침묵을 감소시키는 요소로 작용하게 될 것이다. 넷째, 고객과 종업원의 유대강도는 친사회적 침묵을 유발시키는 것으로 나타나 고객과 종업원의 유대강도가 강할수록 고객은 협력적 동기에 기반한 긍정적 침묵을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객과 종업원이 유대강도가 문제 발생시조차도 고객의 긍정적 반응에 영향을 미치는 중요한 요소임을 의미한다. 따라서 기업 관리자들은 고객과 종업원의 유대강도를 높일 수 있는 관리방안 마련에 주의를 기울여야 할 것이다. 단순한 교환적 관계가 아닌 공동체적 관계를 형성하기 위해서는 상대방에 대하여 가지고 있

는 마음가짐이 매우 중요한데(Clark 1984), 상대방을 돕기 위한 이타적인 행동, 특히 진정성 있는 행동이 매우 중요하다. 오늘날 많은 서비스기업들이 다양한 서비스를 제공하고 있지만 이러한 천편일률적인 제공은 고객에게 진정성 있는 서비스로 인식되지 못하며 결국 종업원과 강한 유대관계를 형성하기 어렵다. 따라서 관리자들은 고객과 종업원의 유대강도를 높이기 위해 어떻게 관계형성을 해야 하는가에 대한 연구가 필요할 것이다. 다섯째, 본 연구는 친사회적 침묵을 긍정적인 고객침묵이라 제시하였지만 실증검증결과 친사회적 침묵은 부정적 구전의도는 감소시키지만 전환의도에는 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 추가분석결과 역시 재방문의도와 재구매의도에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 비록 친사회적 침묵이 협력적 동기에 근거한 긍정적인 침묵일지라도 부정적 고객행동 모두를 감소시킬 수 있는 것은 아니며 또한 긍정적 고객행동을 증가시키는 것도 아님을 제시하고 있다. 본 연구의 결과에 의하면 친사회적 침묵은 단지 다른 사람들에게 부정적 구전을 하지 않을 뿐 재방문의도와 재구매의도를 높이는 것은 아니라는 것을 나타내고 있다. 이러한 결과는 관리자들에게 부정적 침묵이든 긍정적 침묵이든 침묵 그 자체는 잠재적으로 부정적 결과를 가져올 수도 있다는 것을 인식해야함을 제시하고 있다. 고객과 종업원의 강한 유대관계가 친사회적 침묵을 유발시키지만 그것은 불평을 통한 문제해결보다 오히려 좋지 않은 결과를 유발시킬 수 있다. 고객관점에서 '강한 유대관계를 손상시키고 싶지 않은 욕구'와 '좋지 못한 서비스에 대해 알려주어야 한다는 욕구' 중 어떠한 것을 선택해야하는가는 어려운 문제일 수 있다. 관리자들은 이러한 점을 인식하고 고객이 종업원과 유대강도를 손상시키지 않으면서 고객문제에 침

묵하지 않고 불평할 수 있는 방안에 관한 깊은 고민이 필요할 것이다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 고객침묵에 관한 다양한 시사점을 제공해 주고 있지만 다음과 같은 한계점 및 향후 연구의 필요성을 가지고 있다. 첫째, 자료의 수집에 있어 대학생들을 대상으로 이루어졌기 때문에 본 연구의 연구결과를 모든 고객들에게 일반화하는데 그 한계가 있다. 따라서 차후 다양한 연령층의 고객을 대상으로 이러한 현상에 대한 보다 구체적인 검토가 필요할 것이다. 둘째, 본 연구는 고객침묵에 대한 측정도구를 비록 선행연구에서 언급한 항목들을 사용하고 있지만 차후 연구에서는 이들 측정도구들을 정교화할 필요가 있다. 침묵은 마케팅적 접근이 부족했으며 이로 인해 마케팅상황에 적합한 측정도구가 부족한 상황이다. 따라서 차후 연구에서는 마케팅상황에서 이를 보다 정확하게 측정할 수 있는 측정도구의 개발이 이루어져야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 고객침묵에 대해 제시하고 있지만 그것을 발생시키는 다양한 맥락, 개인특성 등에 대한 고려가 미흡하였다. 이로 인해 고객침묵에 대한 포괄적인 이해를 제시하는데에는 한계를 갖는다. 따라서 차후 이러한 측면을 고려하여 고객침묵을 살펴본다면 실무적 관점에서 보다 더 세부적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 넷째, 본 연구는 횡단적 연구를 실시하고 있지만 종단적인 연구 또한 필요하다. 인과관계 모델을 올바르게 검증하기 위해서는 종단적인 연구설계가 이용되어야만 한다. 본 연구에서 사용된 횡단적인 연구설계는 연구에 사용된 변수들 사이의 관계를 정확히 규명하지 못할 수 있다는 문제를 안고 있다. 따라서 미래의 연구는 종단적 연구설계를 통하여 보다

확실한 변수간의 관련성을 검증해야 할 것이다. 다섯째, 부정적 침묵인 방어적 침묵과 체념적 침묵의 인과관계를 검토해볼 필요가 있다. 방어적 침묵과 체념적 침묵은 동기 자체에 내포되어 있는 원인, 정서적, 인지적 특성에서 차이를 보인다. 방어적 침묵의 경험은 의사소통 효과성에 대한 기대 불충족으로 이어지고 이는 기업과의 의사소통에 대해 냉소적인 태도를 형성하며 포기, 무관심의 상태로 나아가게 되어 결국 체념적 침묵을 발생시킬 수 있다. 따라서 차후 연구에서는 침묵간의 인과관계 검토를 통해 침묵이 형성되는 메카니즘에 대한 보다 정교한 고찰이 필요할 것이다. 여섯째, 본 연구는 침묵이 고객행동에 미치는 영향을 검토하고 있지만 차후 연구에서는 침묵과 불평이 고객의 행동에 미치는 영향을 비교하여 검토해 볼 필요가 있다. 이는 침묵이 가져올 수 있는 영향을 보다 더 정교하게 고찰할 수 있는 기회를 제공하는 것이며 이를 통해 침묵이 아닌 불평을 하도록 고객을 유도할 필요가 있음을 실증적 검증을 통해 제시할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김인택(2011), “의사소통과정에서 ‘침묵’행위의 사회, 문화론적 해석,” **코키토**, 69, 451-483.
- 장영희(2012), “비언어 의사소통으로서의 침묵의 기능과 의미 분석을 통한 유형 분류,” **어문논집**, 50집, 151-174.
- 정현선(2013), “침묵과 발언 행동의 변별성: 측정모형 비교 및 침묵행동의 증분설명력,” **한국심리학회지: 문화 및 사회문제**, 19(1), 1-17.
- 정현선 · 박동건(2013), “중업원 침묵의 전염: 방어적 및 체념적 침묵을 중심으로,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 26(1), 73-101.
- 정현선 · 하현경 · 박동건(2010), “조직침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직 냉소주의를 통한 자기 효능감의 매개된 조절효과,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 23(1), 89-104.
- Anderson, Eugene W.(1998), “Customer Satisfaction and Word-of-Mouth,” *Journal of Services Research*, 1(August), 5-17.
- Anderson, Eugene W., and Mary W. Sullivan(1993), “The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms,” *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Anderson, Lynne M., and Thomas S. Bateman (1997), “Cynicism in the Workplace: Some Cause and Effects,” *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Anderson, James C., and David W. Gerbing(1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andreassen, Tor Wallin(2000), “Antecedents to Satisfaction with Service Recovery,” *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156-175.
- Ashford, Susan J., and L. L. Cumming(1983), “Feedback as An Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3) 370-398.
- Bailey, Diane(1994), “Recovery from Customer Service Shortfalls,” *Managing Service Quality*, 4(6), 25-28.
- Bansal, Harvir S., and Peter A. Voyer(2000), “Word-of-Mouth Process within a Services Purchase Decision Context,” *Journal of Service Research*, 3(2), 166-177.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio(2000), *Mul-*

- tifactor Questionnaire Manual Leader Form. Rater and Scoring Key for MLQ(Form 5x-short)*, Redwood: Mind Garden.
- Blodgett, Jeffrey G., Donna Hill, and Stephen S. Tax(1997), "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Post-complaint Behavior," *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Bone, Paula Fitzgerald(1992), "Determinants of Word-of-Mouth Communications During Product Consumption," *Advances in Consumer Research*, 19(1), 579-583.
- Bougie, Roger, Rik Pieters, and Marcel Zeelenberg (2003), "Angry Customers Don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377-393.
- Brinsfield, C. T., Marissa Edwards, and Jerald Greenberg(2009), "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations," in *Voice and Silence in Organizations*, Jerald Greenberg and Marissa Edwards, eds., UK: Emerald Group Publishing, 3-33.
- Brown, Jacqueline J., and Peter H. Reingen(1987), "Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior," *Journal of Consumer Research*, 14(3), 350-362.
- Cambra-Fierro, Jesus, Iguacel Melero, and F. and Javier Sese(2015), "Managing Complaints to Improve Customer Profitability," *Journal of Retailing*, 91(1), 109-124.
- Clark, Margaret S.(1984), "Record Keeping in Two Types of Relationship," *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(September), 549-557.
- Clark, Margaret S., Judson Mills, and Martha C. Powell(1986), "Keeping Track of Needs in Communal and Exchange Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(August), 333-338.
- Detert, James R. and Amy C. Edmondson(2011), "Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work," *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Detert, James R. and Ethan R. Burris(2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?," *Journal of the Academy of Management*, 50(4), 869-884.
- Eder, Paul and Robert Eisenberger(2008), "Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior," *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Edward, Marissa, Neal M. Ashkanasy, and John Gardner(2009), "Deciding to Speak Up or Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotion and Climate of Silence," in *Voice and Silence in Organizations*, Jerald Greenberg and Marissa Edwards, eds., Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 83-109.
- Eisenberger, Robert, Florence Stinglhamber, Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski, and Linda Rhoades(2002), "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, and Debora Sowa(1986), "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fan, Xiacong. and John Yen(2004), "Modeling and

- Simulating Human Teamwork Behaviors Using Intelligent Agents," *Journal of Physics of Life Reviews*, 1(3), 173-201.
- Fornell, Claes and Birger Wernerfelt(1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 337-346.
- Frenzen, Jonathan K., and Harry L. Davis(1990), "Purchasing Behaviour in Embedded Markets," *Journal of Consumer Research*, 17(June), 1-12.
- Freud, Sigmund(1946), *The Ego and Mechanism of Defense*, International University Press.
- Gao, Liping, Onne Janssen, and Kan Shi(2011), "Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors," *Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Gail, Myers and Myers Michele(1985), *The Dynamics of Human Communication: A Laboratory Approach*, McGraw-Hill, Inc.
- Granovetter, Mark S.(1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Greenberg, Jerald and Marissa Edwards(2009), "Preface," in *Voice and Silence in Organizations*, Jerald Greenberg and Marissa Edwards, eds, UK: Emerald Group Publishing, 11-16.
- Godes, David and Dina Mayzlin(2004), "Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication," *Marketing Science*, 23(4), 545-560.
- Hart, Christopher W. L., James L. Heskett, and W. Earl Sasser, Jr.(1990), "The profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Hess, Ronald L. Jr., Shankar Ganesan, and Moreen M. Klein(2003), "Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(April), 127-145.
- Homburg, Christian and Andreas Fürst(2005), "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach," *Journal of Marketing*, 69(3), 95-114.
- Homburg, Christian and Andreas Fürst(2007), "See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil: A Study of Defensive Organizational Behavior towards Customer Complaints," *Journal of the Academy Science*, 35(4), 523-536.
- Kish-Gephart, Jennifer J., James R. Detert, Linda Klebe Trevino, and Amy C. Edmondson(2009), "Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work," *Research in Organizational Behavior*, 29(August), 163-193.
- Knoll, Michael and Rolf van Dick(2013), "Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates," *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Korsgaard, M. Audrey., Bruce M. Meglino, and Scott W. Lester(1997), "Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?," *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 160-177.
- Kowalski, Robin M.(1996), "Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences," *Psychological Bulletin*, 119(2), 179-196.
- Laughlin, Henry P.(1970), *The Ego and Its Defenses*, New York: Appleton.

- Levin, Daniel Z., and Rob Cross(2004), "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer," *Management Science*, 50 (11), 1477-1490.
- Madrid, Hector P., Malcolm G. Patterson, and Pedro I. Leiva(2015), "Negative Core Affect and Employee Silence: How Differences in Activation, Cognitive Rumination, and Problem-Solving Demands Matter," *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1887-1898.
- Mattila, Anna S.(2001), "The Effectiveness of Service Recovery in a Multi-Industry Setting," *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583-596.
- Milliken, Frances J., and Elizabeth Wolfe Morrison (2003), "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations," *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, Frances J., Elizabeth Wolfe Morrison, and Patricia F. Hewlin(2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employee Don't Communication Upward and Why," *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mittal, Vikas, John W. Huppertz, and Adwait Khare (2008), "Customer Complaining: The Role of Tie Strength and Information Control," *Journal of Retailing*, 84(2), 195-204.
- Moorman, R. H., G. L. Blakely, and B. P. Niehoff (1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?" *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-358.
- Morrison, Elizabeth Wolef(2014), "Employee Voice and Silence," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, Elizabeth Wolef and Frances J. Milliken (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World," *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nelson, Reed E.(1989), "The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations," *Academy of Management Journal*, 32(2), 377-401.
- Nemeth, Charlan J.(1986), "Differential Contribution of Majority and Minority Influence," *Psychological Review*, 93(1), 23-32.
- Palmer, Adrian, Rosalind Beggs, and Caroline Keown-McMullan(2000), "Equity and Repurchase Intention Following Service Failure," *Journal of Services Marketing*, 14(6), 513-528.
- Pinder, Craig C., and Karen P. Harlos(2001), *Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Plymire, Jerry(1990), "How to Stop Firing Your Customers," *Journal of Services Marketing*, 4(2), 49-53.
- Rust, Roland T., Anthony Zahorik, and T. L. Keiningham(1996), *Service Marketing*, New York: HarperCollins.
- Rust, Roland T., J. Jeffrey Inman, Jia Jianmin, and Zahorik Anthony(1999), "What You Don't Know About Customer-Perceived Quality: The Role of Customer Expectations Distributions," *Marketing Science*, 18(1), 77-92.
- Ryan, Kathleen D., and Daniel K. Oestreich(1991), *Driving Fear Out of The Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*, San Francisco:

- Jossey-Bass.
- Ryu, Gangseog and Jin K. Han(2009), "Word-of-Mouth Transmission in Setting with Multiple Opinions: The Impact of Other Opinions on WOM Likelihood and Valence," *Journal of Consumer Psychology*, 19(3), 403-415.
- Schlenker, Barry R., and M. F. Weigold(1989), *Self-Identification and Accountability, Impression Management in the Organization*, Hillsdale, 21-43.
- Settoon, Randall P., Nathan Bennett, and Robert C. Liden(1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shanock, Linda Rhoades and Robert Eisenberger (2006), "When Supervisors Feel Supported: Relationship with Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Steffes, Erin M., and Lawrence E. Burgee(2009), "Social Ties and Online Word of Mouth," *Internet Research*, 19(1), 42-59.
- Szulanski, Gabriel(1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17(Winter), 27-43.
- Tangirala, Subrahmaniam and Rangara Ramanujam (2008), "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate," *Personnel Psychology*, 61 (1), 37-68.
- Tax, Stephen S. and Stephen W. Brown(1998), "Recovering and Learning from Service Failure," *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Thompson, Janice M.(1995), "Silencing The Self: Depressive Syptomatology and Close Relationships," *Psychology of Women Quarterly*, 19(3), 337-353.
- Ting-Toomey, Stella, Ge Gao, Paula Trubisky, Zhizhong Yang, Hak Soo Kim, Sung-Ling Lin, and Tsukasa Nishida(1991), "Culture, Face Maintenance and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in Five Cultures," *The International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Vakola, Maria and Dimitris Bouradas(2005), "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation," *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang, and Isabel C. Botero (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs," *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Ossel, Gino and Stefan Stremersch(1998), "Complaint Management," in *Services Management: An Integrated Approach*, Bart Van Looy, Roland Van Dierdonck, and Paul Gemmel, eds. London: Pitman Publishing, 171-196.
- Whiteside, David B., and Laurie J. Barclay(2013), "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes," *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251-266.
- Yu, Xuejian(1995), "Conflict in Multicultural Organization: An Ethnographic Attempt to Discover Work-Related Cultural Assumptions Between Chinese and American Co-Workers," *The International Journal of Conflict Ma-*

- nagement*, 6(2), 211-232.
- Zeligs, Meyer A. (1961), "The Psychology of Silence- Its Role in Transference, Countertransference and the Psychoanalytic Process," *Journal of American Psychoanalytic Association*, 9, 7-43.

Is Silence Golden? Customer Silence is Another Strong, Influential Message of Customer

Sang Hee Kim*

Abstract

The purpose of this study are to investigate customers' silence in case of service failure, the resultant behavioral responses, and the factors influencing silence. The previous research on service failure has discussed customers' complaints, efforts to recover, equity perception, and customer behaviors and aimed to understand company efforts to recover complaining customers and equity perceived by customers in these efforts and predict future customer behaviors. However, the situation in which most of the customers experiencing service failure become silent, instead of making a complaint, means that a company cannot have even a chance of such recovery. Silence is not simply absence of voice but has lots of meanings. Understanding these meanings may lead to an answer to the question of why customers keep silent and to the understanding of how the silence affects their behaviors. The fact that it is possible to recover from service failure through complaints, thereby making customers more loyal implies that it is very important to encourage customers not to become silent but to make a complaint. Nevertheless, most studies have focused on complaints, not on silence, in both practical and theoretical respects. Focusing on customers' silence, this study aimed to divide silence into several types according to its motives and analyze the effects of the silence on their behaviors. It also intended to examine the factors affecting customers' silence and identify the ones promoting silence.

The purposes of this study are as follows: First, it aimed to classify silence types on the basis of the theoretical consideration of customers' silence. Silence was divided into positive and negative types: the former included prosocial silence and the latter included defensive and acquiescent silence. The motives and backgrounds of the silence and the characteristics of

* Associate Professor of Marketing, College of Business Administration, Chonnam National University, First Author

several types of silence were reviewed. This study can suggest that customers' silence could be caused by a diversity of motives and that the silence might be divided into various types according to these motives. Second, it aimed to discuss the factors that could reduce negative types of silence and increase positive ones. These factors were presented at the levels of companies and employees: companies' quality of complaint handling design at the former level and customer-employee tie strength at the latter level. An attempt was made to determine if these two factors could reduce the negative types of silence—defensive and acquiescent silence—and increase prosocial silence. This study can make strategic suggestions concerning the measures companies might need to take to reduce negative types of silence. Third, it aimed to review the relationships between customers' silence and their behavioral responses. The switching intention and the word-of-mouth intention were suggested as customers' behavioral responses and an attempt was made to determine how each type of silence affected customers' behavioral responses. Another attempt was made to review the relative influence of the negative types of silence—defensive and acquiescent silence—on customer behavior. This study can determine what type of silence might more strongly encourage customers to do negative behaviors and serve as a greater determinant.

This study obtained the following results: First, companies' quality of complaint handling design significantly affected customers' defensive and acquiescent silence. Quality of complaint handling design allowed customers to be less afraid of occurrence of negative situations, such as face loss and others' sharp look, which could accompany complaints, and to make unengaged thinking that expressing their opinions would be meaningless and that there would be little possibility of improvement. Therefore, high quality of complaint handling design encouraged customers to reveal the problems they experienced, thereby reducing the possibility of becoming silent. Second, customer-salesperson tie strength significantly affected prosocial silence. This is because the stronger customer-salesperson tie strength, the higher level of emotional intimacy between the customer and the salesperson and the greater possibility of the customer's considering and understanding the salesperson despite a bad situation. Accordingly, the customer may choose to become silent from an altruistic perspective. Third, customers' defensive silence significantly affected their negative word-of-mouth intention but had no significant effect on their switching intention. In contrast, customers' acquiescent silence significantly affected both their switching intention and negative word-of-mouth intention. Defensive silence is self-protective one, which may be chosen due to face loss, embarrassment, and blame but involve a desire to resolve their negative experience by telling it to someone. This is because they can be given comfort through

conversation with members of a social network and have their wound cured. Fourth, as for the relative influence of defensive and acquiescent silence on customers' switching intention and negative word-of-mouth intention, the latter more strongly affected customers' switching intention and negative word-of-mouth intention than the former. This result implies that although both defensive silence and acquiescent silence are negative types of silence, the latter may more negatively affect customer behavior than the former. Fifth, prosocial silence had no significant effect on the switching intention but significantly affected the negative word-of-mouth intention. That is, prosocial silence reduced the negative word-of-mouth intention and caused them not to speak ill of the company or the employee to other customers. This is because prosocial silence is based on understanding and consideration in a tie and may cause them to think that negative word-of-mouth regarding the employee or the company is inappropriate for the established relationship. However, the finding that prosocial silence had no effect on the switching intention implies that although prosocial silence is positive one induced by positive motives, it cannot reduce all of the negative customer behaviors.

These results suggest the need to take interest in the non-verbal expression, silence, as well as in verbal complaints in both theoretical and practical respects. In other words, it is important to review the reasons why customers choose to become silent despite failure and to take interest in the effects of the silence on customer behaviors as well as in how to cope with customers' complaints in case of service failure and recover from them. In this study, emphasis is placed on the fact that silence is not simply absence of voice but another strong message of customers, which has lots of meanings.

Key words: customer silence, prosocial silence, defensive silence, acquiescent silence, companies' quality of complaint handling design, customer-employee tie strength, switching intention, negative word-of-mouth intention

-
- 저자 김상희는 현재 전남대학교 경영대학 경영학부 마케팅 전공 부교수로 재직 중이다. 주요 연구분야는 소비자 감정, 판매원의 감정 및 심리적 현상, 서비스 회복 등이다.