

## 고객 만족/불만족 2차원 모형기반의 만족 고객 재분류를 이용한 고객만족경영 향상 방안

서광규<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>상명대학교 경영공학과

### Improving Customer Satisfaction Management using the Satisfied Customer Reclassification based on a 2 Dimension Model of Customer Satisfaction/Dissatisfaction

Kwang-Kyu Seo<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Department of Management Engineering, Sangmyung University

**요약** 고객만족도 수준이 높아질수록 만족고객의 비율이 높아지는 것은 당연한 현상이라 할 수 있는데, 실제 조사 측면에서는 만족응답으로의 풀림현상이 두드러져, 데이터 분석의 구조적 한계와 함께 고객만족 개선안 도출의 유용성이 낮아지고 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 만족고객을 재분류하여 보다 전략적인 의미를 도출하고 만족고객의 불만족 요인을 찾아내기 위한 연구가 필요하다. 본 연구에서는 기존의 고객만족도 조사에서 사용한 단일차원이 아닌, 만족/불만족 2차원 모형을 적용하여 고객 재분류 방법을 제안하였다. 제안 모델을 적용한 결과 만족과 관련된 속성과 불만족에 관련된 속성이 별개이고, 만족요인과 불만족 요인의 역할과 기능이 다르게 작용하고 있음을 확인하였다. 이를 통해 고객 재분류를 통하여 고객 만족을 최대화하고 동시에 고객 불만족 발생을 억제할 수 있어서 궁극적으로 고객만족경영을 달성할 수 있는 가능성을 확인하였다.

**Abstract** It is natural phenomenon that, as the level of customer satisfaction index increases, the ratio of satisfied customers increases. However, the effectiveness of practical application of customer satisfaction survey for improving customer satisfaction decreases due to structural limitation on data analysis and the abnormally outnumbered data. To cope with these problems, it is necessary to develop the new methodology to identify the strategy meanings and find the dissatisfied factors of satisfied customers using the satisfied customers reclassification. This study proposes the satisfied customer reclassification method based on 2 dimension model of customer satisfaction/dissatisfactions which is different from the previous one dimension satisfaction model. The experimental results show that satisfaction attributes are different from dissatisfaction attributes and they also have dissimilar roles and functions. With these results it is possible to maximize the customer satisfaction and restrain the customer dissatisfaction through the satisfied customer reclassification and achieve customer satisfaction management eventually.

**Key Words** : Satisfied customer, Customer Satisfaction/Dissatisfaction, 2 Dimension Model, Satisfied Customer Reclassification

#### 1. 서론

고객만족경영이란 기업 경영의 최종목적을 고객만족에 두고 고객만족 향상을 위해 지속적으로 노력하는 것

이다. 이는 결국 고객의 욕구를 찾아내어 그 욕구를 만족시켜줌으로써 조직의 목표를 달성하려는 것이라고 할 수 있다. 이제 고객만족 활동은 기업의 경영활동 요소로 거의 일반화되었다고 볼 수 있는데, 이는 KCSI(Korean

\*교신저자 : 서광규(kwangkyu@smu.ac.kr)

접수일 11년 03월 31일

수정일 (1차 11년 06월 28일, 2차 11년 07월 18일)

게재확정일 11년 08월 11일

Customer Satisfaction Index)와 NCSI (National Customer Satisfaction Index) 등 민간차원에서 꾸준히 발표해온 고객만족조사가 큰 기여를 하였다. 대부분의 고객만족 조사는 설문지를 이용하여 자료를 수집하고, 자료를 모델에 투입하여 고객만족도 수치를 계산하는 과정을 거친다. 모델에 따라 다소 차이는 있지만, 설문 문항의 측정도구로 이용되는 척도는 "매우 만족"에서 "매우 불만족"을 몇 개의 구간으로 나누어서 응답하게 하는 리커트 척도를 주로 사용하고 있다[1,2].

고객만족도 척도로서 리커트 척도의 문제는 실제 조사에서 자주 나타나는 응답의 쏠림현상에 관한 것으로 고객만족조사의 효용성을 제약하는데 있다. 기존의 고객만족조사에서는 고객만족 향상을 위하여 불만고객을 만족고객으로 전환시키려는데 중점을 두어 만족고객의 비중을 늘리고, 결과적으로 고객만족도 점수의 향상을 가져오도록 하였다. 이러한 현상이 고객만족 조사측면에서는 불만고객 응답 비율이 줄어들고, 만족응답 비율이 증가하는 경향으로 꾸준히 나타난다. 여기서 문제가 발생하였는데, 현재 주로 사용하는 측정 도구로 고객만족 조사시 만족응답자 비율이 높게 나오고, 불만응답자 비율은 매우 낮게 나와, 세부적인 고객만족 개선 방향 도출이 어려워 고객만족 활동의 유용성이 낮아지는 현상이 나타나고 있다.

본 연구의 목적은 고객만족도 조사에서 만족고객의 비중이 높게 나오으로써 발생하는 문제를 만족 고객 재분류를 통하여 해결을 모색하고, 만족고객의 특성을 파악하여 고객만족경영 및 고객만족도 조사의 전략적 활용가치를 증대시키고자 하는데 있다. 고객만족관련선행연구들은 단일항목 척도의 개선이나 효과를 비교 평가 그리고 복수 항목 척도를 사용을 검토하는 것이 대부분이었고 만족고객의 재분류를 통한 만족도 조사결과의 향상방안은 그 활용가치가 높음에도 불구하고 이루어지지 않았다. 본 연구에서는 만족고객의 재분류를 위하여 고객만족이 단일 만족도 측정모델의 대안으로, 만족과 불만족이 별개의 차원이라는 2차원 모델을 적용하고자 한다. 이는 현재 고객만족조사에서 발생하고 있는 만족으로써 쏠림현상을 개선하고자 고객만족을 만족과 불만족의 2차원 모델을 통하여 만족고객의 재분류함으로써 도출되는 연구결과를 분석하고 새로운 활용방안을 제안하기 위한 것이다.

## 2. 관련 연구

만족과 불만족이 별개의 2차원이라는 주장은 Herzberg[4]의 동기이론에서 시작하였다. 이 이론을 바탕으로 지속적인 연구가 진행되었으나, 명확한 결과를 제시

하지는 못하다가 Gardial 등[5]이 만족경험과 불만족 경험사이에서의 흥미 있는 차이점을 발견하였는데, 그 결과는 "불만족 사고"가 "만족 사고" 보다 내적 비교기준이 덜 고려할 가능성이 있다는 것을 보여주었다. Babin 등 [6]은 만족이 불만족과 다른 차원인지의 여부에 대한 의문을 다른 접근방법을 사용하여 언급했다. 그들은 1-요인과 2-요인 만족척도의 조합을 사용하여 데이터를 수집하여 확인적 요인분석을 수행하였고, 그들은 적어도 어떤 환경 아래에서는 불만족과 만족이 구분된다고 결론을 내렸다. 최근 손영화[7]의 연구에서는 고객만족이 단일차원 구성체가 아니라 만족과 불만족이 2차원의 구성체라는 주장을 검증하여, 만족이 높다고 불만족이 낮고, 만족이 낮다고 불만족이 높은 상호 배타적인 속성이 아님을 밝혔고, 또한 중대사건 기법과 회귀분석을 통해 만족에 영향을 미치는 요인과 불만족에 영향 미치는 요인이 다르다는 유용한 정보를 제시하였다.

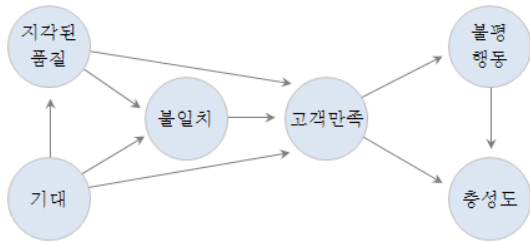
고객만족 측정에 관한 다수의 선행연구가 수행되어 왔지만 단일항목 척도의 개선이나 효과를 비교 평가하거나, 복수 항목 척도를 사용을 검토하는 것이 대부분이었다. 국내 대부분의 고객만족 연구, 특히 조사업계의 고객만족 모델 및 측정 설문 구성 체계는 복수의 측정 항목으로 이루어졌다. 전반적인 만족을 묻는 질문과 함께 세부 속성에 대한 만족도를 리커트 척도로 응답을 받고 이를 통하여 만족으로의 쏠림현상이 새로운 문제점으로 발생하고 있는데 만족고객의 재분류를 통한 만족도 조사 분석 및 향상방안은 그 활용가치가 높음에도 불구하고 연구가 이루어지지 않았다. 본 연구에서는 만족고객의 재분류를 위하여 고객만족이 단일 만족도 측정모델의 대안으로, 만족과 불만족이 별개의 차원이라는 2차원 모델을 적용하고자 한다. 이는 Herzberg의 동기이론에서 시작되어 발전되어온 만족/불만족의 2차원 모델을 만족고객의 재분류하는데 새롭게 적용하여 그 결과를 새롭게 분석하고 새로운 활용방안을 제안하기 위한 것이다.

## 3. 만족/불만족 2차원 모형을 이용한 만족고객 재분류

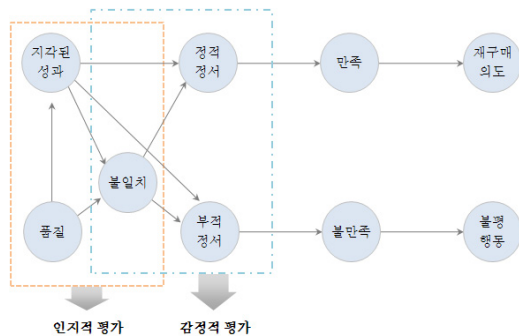
만족 고객을 재분류는 응답의 분포가 어떤 이유에서든지 밸런스가 맞지 않고 만족응답방향으로 강하게 집중되었기 때문에 유용한 결과를 도출하기 위한 방법으로 시도된다. 즉, 전반적인 만족도이외에 다른 기준의 잣대로 고객을 측정하여, 2차원으로 고객을 분류하는 것이다. 대부분의 고객만족도 연구는 1차원적 기준이었다. 그러나 이에 대한 반론으로 만족과 불만족은 다른 차원이라는

주장이 제기되어 고객만족도 연구의 새로운 방향으로 연구되고 있는데, 본 연구에서는 만족/불만족 2차원 모형을 이용하여 만족고객의 재분류를 통하여 궁극적으로 만족고객의 불만족 요인 또는 만족도 제고 요인을 찾아내고자 한다.

그림 1은 기존의 1차원 모형이고 그림 2는 만족/불만족 2차원 모형의 개념도이다. 1차원 고객만족도 측정 모형에서는 인지적 평가만을 하고 있으나 만족/불만족 2차원 모형에서는 감정적 평가가 포함 되어야 실질적인 측정이 가능하다는 구조다. 그리고 그림 3은 실증적인 자료 수집시 사용된 10점 척도의 만족/만족 측정 설문 의 사례이다.

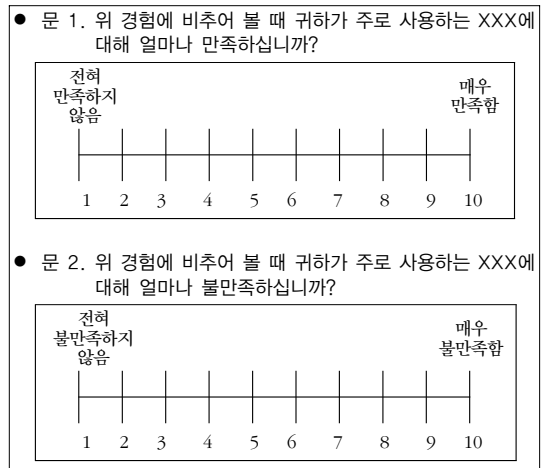


[그림 1] 기대-불일치 1차원 모형  
[Fig. 1] One dimension model of expectation and non-consistency



[그림 2] 만족/불만족 2차원 모형  
[Fig. 2] Two dimension model of satisfaction and dissatisfaction

본 연구에서는 만족/불만족 2차원 모형을 이용한 만족고객 재분류를 위하여 초고속 인터넷 서비스 가입자를 대상으로 만족/불만족 모형을 검증하고 만족고객 재분류를 수행한다.



[그림 3] 만족/불만족 측정 설문 문항 예  
[Fig. 3] Examples of satisfaction and dissatisfaction measuring questions

### 1) 조사대상 및 측정척도

본 연구의 자료는 마케팅리서치 전문조사회사의 패널 회원 중 초고속 인터넷 가입자 200명을 대상으로 온라인 조사를 통해 수집하였다. 그러나 본 연구에서 사용된 설문지는 일반적인 5점 혹은 7점 척도를 사용하지 않고, 초고속 인터넷 서비스 개별 속성에 대하여 모두 10점 척도를 사용하였다. 만족/불만족 2차원 측정을 위해 A유형 설문지는 속성에 대한 만족/불만족의 2차원 측정하게 하고, B유형 설문지는 속성에 대한 만족을 단일차원으로 각 100명씩 측정하도록 설계하였다. 그리고 기대, 지각된 성과, 기대불확정 문항 및 감정변인 항목을 추가하여 이를 측정하고, 전반적인 만족/불만족 2차원과 단일차원 모두를 질문으로 추가하였다.

### 2) 평균치 차이 검정

먼저 본 연구결과로서 평균치 차이 검정을 수행하였다. 만약 만족이 단일차원이라면, 속성을 불만족으로 측정 한 값을 역으로 전환시켰을 때, 그 값은 만족으로 측정 한 값과 같거나 두 값의 차이가 유의하지 않아야 할 것이다. 따라서 2차원으로 측정된 만족값과 2차원 불만족을 역으로 전환시킨 값의 차이를 검증하였다. 한 응답자가 두 차원 모두 응답하였으므로, 대응표본(paired sample) t-test로 산출하였고 그 결과는 표 1과 같다. 결과를 살펴 보면, 개통/설치를 제외한 모든 속성에서 유의했고, 특히 서비스 속도와 서비스 안정성 및 이용요금 관련 속성에 대하여 큰 차이를 보이고 있어 만족이 높다고 불만족이 낮고, 만족이 낮다고 불만족이 높다고는 말할 수 없는 결

과이다. 따라서 만족과 불만족이 단일차원임이 아님을 확인하였다.

[표 1] 만족/불만족 평균치 차이의 t-검정 결과  
[Table 1] T-testing results of the difference of satisfaction and dissatisfaction averages

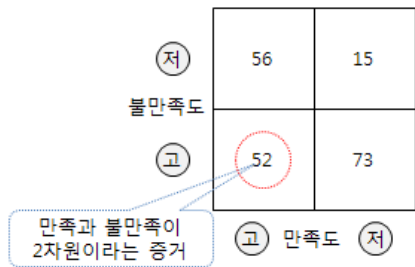
| Model      | 만족   | 불만족  | 만족(단일) | (10-불만족) | t-test   |
|------------|------|------|--------|----------|----------|
| 1) 가입신청활동  | 6.19 | 4.96 | 5.69   | 5.24     | 3.321**  |
| 2) 개통/설치   | 7.87 | 4.25 | 7.35   | 5.89     | 6.317*** |
| 3) 서비스 속도  | 6.76 | 4.99 | 6.35   | 5.21     | 5.532**  |
| 4) 서비스안정성  | 6.87 | 4.87 | 6.45   | 5.33     | 6.742*** |
| 5) 이용요금    | 5.01 | 5.67 | 4.76   | 4.34     | 2.321*   |
| 6) 장애처리A/S | 6.98 | 4.75 | 6.47   | 5.43     | 4.597*** |
| 7) 고객센터    | 6.25 | 4.56 | 5.68   | 5.45     | 2.942**  |

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.0001

3) 교차분석

만일 만족이 단일차원이라면, 만족과 불만족을 교차시켰을 때 응답자들이 만족에 높게 응답했을 때 불만족에는 낮도록 표에 군집되어 나타날 것이다. 그러나 응답자들이 만족이 높으면서 동시에 불만족도 높게 표에 군집되어 나타난다면, 단일차원의 아닐 것이다.

그림 4는 만족과 불만족을 고·저로 구분하고 교차 분석하여 4개 집단을 분류한 결과인데, 이 결과 만족도가 높은 집단에 불만족이 동시에 높은 집단이 구분되었다. 이러한 결과는 만족/불만족이 별개의 차원임을 확인하였다.



[그림 4] 만족/불만족 교차표  
[Fig. 4] Cross-tabulation of satisfaction and dissatisfaction

4) 요인간 상관분석

만족과 불만족이 2차원으로 변별되는 지를 확인하기 위하여 2차원적 만족요인과 불만족 요인, 단일차원의 만족 요인간 상관관계를 분석하였고, 그 결과는 표 2와 같다.

[표 2] 만족/불만족 평균치의 차이 검정 결과  
[Table 2] Testing results of the difference of satisfaction and dissatisfaction averages

|      | 만족     | 불만족    | 단일만족  |
|------|--------|--------|-------|
| 만족   | 1.000  |        |       |
| 불만족  | -0.512 | 1.000  |       |
| 단일만족 | 0.573  | -0.457 | 1.000 |

\*p<0.05

분석결과를 살펴보면, 2차원 만족과 불만족간 상관은 -0.512로 유의하였고(p<0.01), 2차원 만족과 단일차원 만족간의 상관관계는 0.573으로 유의하였다(p<0.01). 또한, 2차원 불만족과 단일차원 만족간 상관관계도 -0.457 유의하였다(p<0.01). 요인간 상관은 모두 유의하여 만족과 불만족은 다른 차원임을 확인하였다.

5) 회귀분석

고객만족도를 측정하는 가장 큰 이유는 고객이 제품이나 서비스를 사용하는데 있어서 어디에서 만족을 느꼈으며, 어디에서 불만족을 느꼈는지를 파악하여 제품이나 서비스를 개선하여 소비자의 충성도를 높이는 것이다. 그러기 위해서 가장 필요한 것은 구체적인 속성에 관련된 정보일 것이다. 만족/불만족의 2차원 측정은 단일차원의 만족보다 속성에 관련해서 더 정확한 정보를 제공할 수 있는 장점이 있다. 만족, 불만족, 단일차원의 만족을 각각 종속변수로, 각 속성을 독립변수로 하여 단일차원 만족에 대한 회귀분석과 2차원 만족/불만족에 대한 회귀분석을 각각 수행하였다.

[표 3] 회귀분석 결과 요약

[Table 3] Summary of regression analysis results

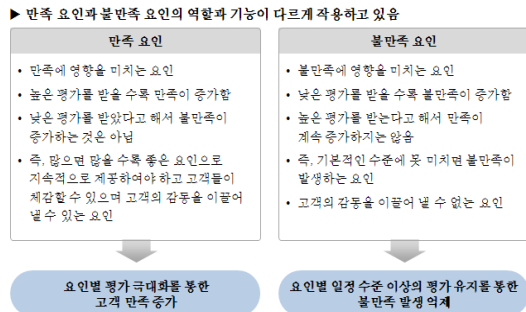
|            | 단일차원만족 | 2차원 만족 | 2차원 불만족 |
|------------|--------|--------|---------|
| 1) 가입신청활동  | 2      |        | 2       |
| 2) 개통/설치   | 4      | 2      |         |
| 3) 서비스 속도  | 5      | 2      | 1       |
| 4) 서비스안정성  | 1      |        | 1       |
| 5) 이용요금    |        | 3      | 3       |
| 6) 장애처리A/S |        |        | 2       |
| 7) 고객센터    |        | 2      |         |

표 3은 회귀분석 결과를 종합하여 정리한 것이다. 표 3을 통해 발견할 수 있는 점을 살펴보면, 먼저 단일차원의 만족에 유의하게 영향을 미치는 변수 4개 모두가 2차원 만족과 불만족에도 유의하게 영향을 미치는 변수임을 확인하였다. 2차원 만족과 불만족으로 나누어서 속성의

영향력을 살펴보는 것은 만족에 영향을 미치는 속성인지 불만족에 영향을 미치는 속성인지를 구별하여 확인할 수 있다. 이것은 단일차원 만족에서는 알 수 없는 결과를 산출해 주는 것으로 2차원 만족/불만족 측정의 장점이 될 수 있다.

### 6) 분석결과 토의

결론적으로 고객만족도 조사에서 단일차원으로 분석하였을 경우와 만족/불만족의 2차원으로 분석할 경우 그 결과가 다르다. 특히 만족/불만족 2차원 모형을 적용할 경우 만족과 관련된 속성과 불만족에 관련된 속성이 별개일 수 있음을 확인할 수 있었고, 이를 통하여 만족고객을 재분류할 수 있음을 확인하였다. 이러한 분석결과를 통하여 그림 5와 같이 만족요인과 불만족 요인의 역할과 기능이 다르게 작용하고 있음을 확인하였고 이를 토대로 요인별 평가를 달리하면 고객 재분류를 통하여 고객 만족을 최대화할 수 있고 동시에 고객 불만족 발생을 억제할 수 있어서 궁극적으로 고객만족경영을 달성할 수 있으리라 기대한다.



[그림 5] 만족, 불만족 요인의 특성과 해석  
 [Fig. 5] Characteristics and interpretation of satisfaction and dissatisfaction factors

## 4. 결론

고객만족 활동이 활발하고 잘 정립되어 있는 기업일수록 전반적인 만족도 질문에 만족/긍정 응답/솔림 현상이 발생함으로써 고객만족 활동 및 조사의 위축을 낳고 있다. 본 연구에서는 이러한 고객만족도 조사에서 만족고객의 비중이 높게 나오므로 발생하는 문제를 만족 고객 재분류를 통하여 해결을 모색하고, 만족고객의 특성을 파악하여 고객만족경영 및 고객만족도 조사의 전략적 활용 가치를 증대하고자 하는 목적으로 수행되었다. 고객만족도 조사의 활용가치를 높이기 위하여, 만족고객을 재분류

하는 새로운 방법을 제안하였는데, 현재 이론적으로나 산업현장에서 적극적으로 활용되고 있는 고객만족이 단일만족도 측정모델의 대안으로, 만족과 불만족이 별개의 차원이라는 2차원 모델을 적용하였다. 본 연구에서 제안한 방법은 Herzberg의 동기이론에서 시작되어 발전되어온 만족/불만족의 2차원 모델을 만족고객의 재분류하는데 적용하여 그 결과를 분석하고 새로운 활용방안을 제안하기 위한 것으로 만족/불만족 2차원 모형을 적용한 결과 만족과 관련된 속성과 불만족에 관련된 속성이 별개이고, 만족요인과 불만족 요인의 역할과 기능이 다르게 작용하고 있음을 확인하였다.

본 연구의 학문적 공헌점은 현재 고객만족도 의 조사의 리커트 척도 방법에서 벗어나 고객만족도 제고를 위하여 만족 고객의 재분류를 위해 Herzberg의 동기이론에서 시작된 만족/불만족 2차원 모델을 적용한 새로운 방법을 제안하였으면, 이를 통하여 현재 리서치 산업에서 문제점으로 대두되고 있는 만족현상으로서의 솔림 현상을 실질적으로 해결함으로써 궁극적으로 학문적으로 새로운 방법을 고객만족도 조사에 적용하였으며, 동시에 리서치 산업에서의 현실적 문제를 해결하여 고객 만족 조사가 활성화되는데 본 연구가 기여할 수 있으리라 기대한다.

## References

- [1] R. A. Westbrook, "A Rating Scale for Measuring Product/Service Satisfaction," *Journal of Marketing*, Vol. 44, pp. 68-72, 1980.
- [2] Y. J. Yi, "A Theoretical Examination of Customer Satisfaction Research : Findings and Outlook", *Journal of Consumer Studies*, Vol. 11(2), pp. 139-166, 2000.
- [3] Y. J. Yi, *Changing Process of Service Quality Evaluation System of Korean Firms*, SNU Pub., 2006.
- [4] F. Herzberg, "The Motivation to Work among Finnish Supervisor", *Personnel Psychology*, Vol. 18, pp. 393-402, 1965.
- [5] F. S. Gardial, D. S. Clemons, R. B. Woodruff, D. W. Schumann, M. J. Burns (1994) "Comparing Consumers' Recall Prepurchase and Postpurchase Product Evaluation Experience", *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 20(3), pp. 548-560, 1994.
- [6] B. J., Babin, M. Griffin, W. R. Darden., "An Empirical Comparison of Alternative Conceptualization of Postconsumption Action", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 7, pp. 172-183, 1994.

- [7] Y, H, Sohn, "Mediating Effect of Consumption Emotion to Customer Satisfaction/ Dissatisfaction", *Journal of Consumer Studies*, Vol. 16(1), pp. 1-32, 2005.
- [8] K. H. Seok, "The Moderating Role of Product Familiarity on the Relationship between Attribute Similarity and Choice", *Journal of Marketing Studies*, Vol. 23(3), pp.57-73, 2008.
- 

서 광 규(Kwang-Kyu Seo)

[정회원]



- 2002년 8월 : 고려대학교 산업공학과 공학박사
- 1997년 9월 ~ 2003년 2월 : 한국과학기술연구원(KIST) 선임연구원
- 2003년 3월 ~ 현재 : 상명대학교 경영공학과 부교수

<관심분야>

생산관리, 데이터마이닝과 CRM, 정보시스템, 인공지능