

고객만족도 조사 참여가 기업 태도에 미치는 효과: 조사목적과 관계규범의 역할

The Effect of Customer Satisfaction Survey Participation on Attitude toward Firm:
The Role of Survey Purpose and Relationship Norm

박기경 • Park, Kikyong, 류강석 • Ryu, Gangseog

기업이 고객대상으로 시행하는 고객만족도 조사는 서비스 품질향상이라는 목적 하에 기업의 직원 관리를 위한 내부 목적으로도 사용된다. 본 연구는 선행연구 결과에 더하여 기업이 내부 목적으로 고객만족도 조사 결과를 활용함을 명시하는 것이 기업 태도에 어떤 차별된 영향을 미치게 될지를 고객-기업 간 관계규범을 조절변수로 설정하여 심리적 기제와 함께 고찰하였다. 또한 고객만족도 조사 실시 목적 유형이 다를 때 기업 태도의 변화도 함께 살펴보았다. 첫 번째 가설 및 연구결과에 따르면, 기업과 교환 관계인 고객은 고객만족도 조사 실시가 기업 내부 목적과 연계됨을 알면 그러한 사실을 알지 못한 조건에 비하여 덜 호의적인 기업 태도를 보이는 반면, 공동체 관계인 고객은 더 호의적인 기업 태도를 보였다. 아울러 본 상호작용 결과는 고객만족도 조사 실시에 대한 호의성이 매개되었고, 실제 이용경험이 있는 서비스를 대상으로 한 설문조사에서도 나타났다. 두 번째 가설은 고객만족도 조사 참여결과를 직원 보상과 연계된 목적 대비 직원의 교육훈련 확인 목적으로 활용하였을 때의 기업 태도에 관한 것이다. 연구결과에 의하면, 기업과 교환 관계인 고객들은 고객만족도 조사 실시의 목적이 직원들의 교육훈련 확인을 위한 것일 때 직원 보상을 위함인 조건에 비하여 더 호의적인 기업 태도를 보였다. 이에 반해, 기업과 공동체 관계에 놓인 고객들은 고객만족도 조사 실시목적의 유형 간 차별된 기업 태도를 보이지 않았다. 이 결과는 고객만족도 조사 실시 목적을 사후적으로 알게 되었을 때도 동일하게 나타났다. 본 연구는 고객만족도 조사를 실시할 때 고객에게 제공되는 정보의 차이만으로 만족도 조사와 기업에 대한 반응에 유의한 영향을 미친다는 점을 발견하여 학문적 공헌점과 실무적 시사점을 제공하였다.

핵심주제어: 고객만족도 조사, 직원 보상, 교육훈련 확인, 관계규범, 교환 관계, 공동체 관계

이 연구는 고려대학교 경영대학 Faculty Research Grant에 의해 일부 지원되었음

박 기 경 | 조선대학교 경상대학 경영학부 BK21+ 연구교수(ramnin@naver.com), 제1저자

류 강 석 | 고려대학교 경영학과 마케팅 교수(gryu@korea.ac.kr), 교신저자

ABSTRACT

In this paper, we examine how customers' participating in satisfaction surveys would affect their attitudes toward the firm differently depending on the purposes of the survey, and how relational norms between the customer and the firm would moderate this relationship. The results of Study 1, using an experiment, revealed that participants who were in exchange relationships with a firm showed less favorable attitudes toward the firm when the purpose of the satisfaction survey they participated in was the firm's internal uses (i.e., rewarding employees), compared to when the survey purpose was not specified. In contrast, participants who were in communal relationships showed more favorable attitudes toward the firm when the purpose of the survey was the firm's internal uses. Study 2 used a survey method and replicated these results. In Study 3, in which the internal purposes of the customer satisfaction surveys were categorized into two types, we found that participants in exchange relationships showed more favorable attitudes toward the firm when the survey purpose was employee training than employee rewarding, whereas participants in communal relationships showed little differences in their attitudes regardless of the kinds of the purpose. Study 4 replicated these results using a survey method, in which customers came across the potential purposes of the survey in a news article after participating in a survey. Moreover, we found that the effects on attitudes toward the firm, reported in Study 1 and 3, were mediated by participants' reactions to the survey. This research contributes to the literature and practices by suggesting that subtle changes in the information provided to the customers who participate in firms' surveys will have a significant impact on their responses to the survey and the firm.

Keywords: Customer Satisfaction Survey, Employee Reward, Employee Training, Relationship Norm, Exchange Relationship, Communal Relationship

This research was partially supported by Korea University Business School Faculty Research Grant
Kikyong Park | Research Professor, BK21+, Division of Business Administration, Chosun University, First Author
Gangseog Ryu | Professor of Marketing, Korea University Business School, Corresponding Author

1. 서론

서비스 경쟁이 치열해짐에 따라 각 산업 내 기업들은 서비스 품질 향상을 위한 다채로운 마케팅 전략을 수립하는 동시에 고객의 만족 여부를 끊임없이 확인하고 개선하는 노력도 함께 경주하고 있다. 이를테면, 은행은 창구에서 고객에게 직원 평가를 부탁하고, 보험회사는 서비스를 이용한 고객에게 고객만족도 조사 참여를 요청하는 문자를 발송하기도 한다. 특히 스마트폰 보급 후에는 다양한 형태의 고객만족도 조사 참여 기회가 많아지고 있다. 메가박스는 티켓 발권 시 보상이 보장된 고객 만족도 조사 참여 기회를 배포하고, 파리바게뜨나 스타벅스도 제품 구매 시 발행되는 영수증 하단에 참여 코드를 발급하여 고객만족도 조사에 응하도록 한다. 맥도널드도 '마이 보이스(My Voice)'라는 스마트폰 앱을 신설하여 고객만족도 조사를 실시하고 있다. 이들의 만족도 조사 항목을 살펴보면, 서비스에 대한 일반 내용을 포함하여 고객이 방문한 매장과 직원에 대한 평가가 가능하게 구성되어 있다. 이전의 직원 평가는 본사와 서비스를 받은 고객과의 통화로 가능했던 부분이라면, 이제는 기술 발전으로 인하여 본사가 전국 각지의 고객들이 지역 매장과 자사 직원들에 대한 서비스 품질을 어떻게 평가하는지를 확인하는 것이 가능해진 것이다. 이렇게 진화된 고객만족도 실시 방법 덕분에 기업은 고객만족도 조사 결과를 직원 관리를 위한 타당한 지표로 활용하기도 한다. KT(Korea Telecom)는 고객 만족도 모바일 조사, 직원들의 상담역량 확인을 위한 미스터리 쇼퍼 조사, 매장 전화조사를 지표화한 것(TCSI(total customer satisfaction index))을 바탕으로 직원의 교육 확인과 성과급 체계를 만들어 고객만족을 이끌어내고 있다(한국경제, 2017. 7. 18). 이제는 고객의 평가가 직원의 성과체계에 타당한 영향력을 발휘하고 있는 것이다.

그렇다면 고객의 서비스 향상이라는 일반적인 목적 하에 고객만족도 조사 실시가 기업 내부 목적 - 직원 관리 - 과 연계됨을 고객들은 인지하고 기업 태도로 반영할까? 최근 다양한 형태의 고객만족도 조사 참여기회가 많아지고, 공공 서비스조차도 성과지표에 고객만족도 조사 결과가 반영되어야 한다는 의견이 일면서(예, 한인섭 2009) 고객만족도 조사를 잘 활용하는 방안도 주목받고 있다. 현실에서 기업은 고객 참여를 유도하기 위해 고객 보상을 전면에 내세운 이벤트 형식의 제안을 더 많이 하지만, 고객은 여러 고객만족도 조사에 참여한 경험과 언론 기사를 통해서 고객만족도 조사가 고객을 위한 단순한 이벤트 이상의 기업을 위한 여러 목적이 존재함을 짐작할 수 있다. 이용했던 서비스 기업으로부터 직원 친절도를 5점 만점에 5점을 표기해달라는 요청을 받거나 여러 언론의 기사를 통해 고객만족도 조사 결과는 직원 관리와 직결됨을 짐작하게 된다. 이를테면, 공공기관에서 실시하는 전화 설문조사는 민원서비스의 품질 개선뿐 아니라 부서 간 선의의 경쟁을 유도하는 장치로 사용되고 있다는 기사나(아시아 투데이, 2017. 3. 23), 최근 미국의 한 기업이 직원에게 판매 계약 체결 1년 후 고객만족 지수와 연동된 고객만족 결과에 따라 성과급을 지급하고 있다는 기사를 접하게 되면 고객만족도 조사 실시는 고객과 상호작용하는 직원들의 교육과 훈련을 확인하고 이를 바탕으로 보상체계를 확립하는 지표 역할도 함을 알게 된다. 의료서비스를 대상으로 한 연구에서도 고객만족도 조사 결과가 서비스 품질 향상뿐 아니라 직원과 의료진 관리에 중요한 역할을 하고 있음을 보고하였다(Gombeski, Day, Fay, and Lowery 1992). 그러나 고객만족도 조사와 관련한 기존 연구들은 구매 전에 구매 의향을 질문했을 때 대상 제품에 대한 태도가 형성됨으로 인한 효과(질문-행동 효과(question-behavior effect))를 검증하거나(Dholakia and Morwitz 2002;

Morwitz and Fitzsimons 2004) 만족도 조사 참여 자체가 기업에 대한 특정 입장을 형성하게 하여 기업 반응에 영향을 미치게 된다는 사실에 주로 초점을 두어왔다(예, 박기경 2016; Ofir and Simonson 2007; Ofir, Simonson, and Yoon 2009). 따라서 고객은 고객만족도 조사 실시의 목적을 인지할 수는 있으나 그 목적 인지가 기업 태도에 어떠한 영향을 미칠 지에 대해서는 정확한 예측이 어렵다.

이에 본 연구에서는 선행연구의 관점과 달리하여 고객만족이라는 궁극적 목적 하에 고객만족도 조사가 기업 내부 목적으로 직원 보상을 위한 것임을 명시하는 것이 기업 입장에서 효과적일지, 또한 그 목적의 유형에 따라서 고객의 기업 태도가 달라질 수 있을지를 탐구하고자 한다. 고객들이 자신이 참여하는 조사 결과를 기업의 내부 목적으로 사용하게 됨을 인지하는 것이 기업 태도에 영향을 미치게 된다면 서비스 종료 후에도 기업 태도 변화여지가 있다는 것이 되므로 이에 대한 연구는 중요한 것이다. 또한 본 연구가 서비스 내용과 별개로 기업이 자사 직원을 관리하는 방식을 하는 것도 고객만족의 한 부분이 될 수 있다는 점도 암시할 것이다. 둘째, 위의 효과를 본 저자들은 기업과 고객 간 관계규모의 조절효과로 살펴보고자 한다. 관련 연구에 따르면 대인 간 관계는 교환 관계(exchange relationship)와 공동체 관계(communal relationship)로 나뉘고, 각각의 특징에 의해 상대방에 대한 태도뿐 아니라 기업 전략에 대한 반응도 달라진다(Aggarwal 2004; Clark and Mills 1979). 최근에 고객만족도 조사 참여에 대한 반응과 관계규모 간 조절효과에 대한 탐구가 이루어져 있으나 고객만족도 조사 참여 시 제공하는 보상에 대한 반응을 살펴보았다(박기경 2015). 본 연구는 참여 보상 상황을 제외하고 자신의 참여 결과가 기업에 쓰이게 될 목적에 대한 반응을 살펴볼 것이다. 셋째, 위의 연구 목적을 달

성하기 위해 본 연구는 시나리오에 기반한 실험방법을 사용하여 심리적 기제를 탐구하고, 이후 설문조사 실시를 통해 외적 타당성을 보완하고 고객만족도 조사 실시가 기업에 제공하는 학문 및 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 문헌고찰

1. 고객만족도 조사 참여

고객만족도 조사에 관한 연구는 먼저 방법론 관점에서 다루어져 온 것들을 들 수 있다. 예를 들면, 고객이 느끼는 서비스의 만족과 불만족도를 좌우하는 요인과 그 강도가 다르므로 불만족 정도가 낮아지는 것이 만족 정도를 높인다는 연속적 선형 관계를 전제하기보다 불연속적인 개념임을 도입하는 것이 고객만족도 조사 실시의 유용성을 높인다는 결과나(이광희, 홍운기 2005) 고객만족의 다차원적 개념을 타당성 있게 측정하기 위한 방안으로 여러 변수(예, 고객만족 수익률, 고객만족 결정요인의 임팩트)와 적절한 분석방법이 제안되었다(김영찬, 차재성 2003). 또한 조사 결과의 신뢰성 부족과 점수 환산방식의 문제를 제기하여 보다 타당성 있는 측정 방안에 대한 논의도 이루어지고 있다(한인섭 2009). 이러한 연구들은 기업관점에서 기업성과에 고객만족도 조사 결과를 어떻게 정확히 반영할 수 있는지에 대해 탐구하고 있다.

또 다른 연구흐름으로는 고객만족도 조사에 참여한 고객들의 심리적 변화에 대한 탐구이다. 주로 태도와 행동 간 상관관계를 살펴보는 과정에서 질문-행동 효과나 단순 측정효과(mere measurement effect)를 증명하고 있다(예, Dholakia and Morwitz 2002). 이에 따르면 제품에 대한 구매 의향을 미리 질문받거나 만족도 조

사에 참여한 것이 해당 상품이나 기업 태도에 긍정적인 영향을 미친다고 알려졌다. 예를 들면, 전화로 구매의도에 대한 응답만 해도 제품에 대한 태도 접근성이 높아져 결국 응답했던 제품의 실제 구매율이 증가하여 기업의 수익성이 증가하였고(Dholakia and Morwitz 2002), 웹 패널로 참여한 소매점에 대한 패널들의 실제 구매율도 높아진다는 실증 연구도 최근 발표되었다(Allen, Dholakia, and Basuroy 2016). 그러나 이러한 현상은 자동적인 반응이어서 의식적으로 설득지식을 활성화시키게 되면 사라지기도 하였다(Williams, Fitzsimons, and Block 2004). 이러한 연구들은 구매 후 상황을 전제하기보다 측정 행동이 일으키는 효과를 살펴보고 있어서 제품이나 서비스를 사용한 후에 참여하는 고객만족도 조사의 실질적인 영향을 모두 설명하지는 못하였다. 고객만족도 조사가 실시되는 실제 상황에 가까운 연구로는 먼저 기업 요청에 대한 소비자 반응을 다룬 것들을 수 있다. 기업으로부터 조언을 요청받은 고객은 기업에 친밀성을 느끼게 되어 높은 기업 충성도를 보이고(Liu and Gal 2011), 유사한 맥락으로 온라인 서비스 피드백을 위한 기업의 평가요청이 소비자들의 충성도를 높인다는 결과도 최근 제시되었다(Zalmanson, Gal Oestreicher- Singer, and Perez 2017). 또 다른 발생 결과로는 기업에 유용한 의견을 제시하고자 하는 입장을 취하게 되는 것이다. 서비스를 받기 전(예, 컴퓨터 수리) 미리 서비스에 대한 평가를 할 것이라는 점을 공지받으면 소비자들은 일관되게 부정적인 평가를 내렸고 이러한 경향은 평가가 서비스 종료 후 한참 뒤에 있을 것임을 알게 되어도 유지되었다(Ofir and Simonson 2001). 또한 소비자들에게 쇼핑 전에 쇼핑이 어떠한 것 같은지에 대한 예상을 하게 하면 이러한 질문을 받지 않은 집단이나 이전 쇼핑성적을 떠올리게 한 조건보다 쇼핑에 대해 더 부정적인 평가를 내렸다(Ofir and Simonson

2007). 이러한 결과는 소비자들이 기업에 되도록 부정적 피드백을 제공하는 것이 기업에 이로울 것이라는 판단을 하기 때문에 상품이나 서비스를 이용할 때 긍정적인 면보다 부정적인 면에 더 주안점을 두기 때문이다(Ofir et al. 2009). 즉, 기업의 요청행동에 대한 고객 반응은 긍정 혹은 부정으로 혼재된 면이 존재한다고 볼 수 있다. 이러한 점을 고려하여 고객과 기업 간 관계규범과의 조절효과를 살펴본 연구에 따르면, 교환 관계에 비하여 기업과 공동체 관계를 갖고 있는 소비자들은 고객만족도 조사에 참여했을 때(vs. 미참여) 높은 기업 충성도를 보이거나 참여에 대한 보상이 제시되는 경우에는 관계규범에 대한 순응이 깨진다는 지각 때문에 상대적으로 낮은 기업 충성도를 보였다(박기경 2015; 2016).

2. 고객-기업 간 관계성격에 의한 규범

대인 간 관계를 구분한 기준은 여러 가지가 있으나 Clark and Mills(1979)의 교환 관계(exchange relationship)와 공동체 관계(communal relationship) 구분이 대표적이다. 이 두 가지 관계 유형은 구분된 어떤 규범을 갖고 있어서 관계 내에서 추구하는 목적과 동기에 차이를 보인다. 우선 상대방과 교환 관계에 있는 사람들은 서로가 혜택이 동일한 양으로 교환되어야 한다고 인식하여 혜택을 주고받는 과정을 세세히 추적하고자 한다(Batson 1993). 즉, 상대방에게 무언가를 주었다면 그만큼의 가치 있는 것을 받고자 하고, 상대방에게 받은 것이 있다면 그에 견줄만한 혜택을 되돌려주어야 한다는 동등성 동기가 강하다(Aggarwal 2004; Clark and Mills 1993). 그런 면에서 이들은 정확하고 균형 잡힌 호혜성과 분배 공정성을 추구하는 편이며(Fiske 1992) 상대방에게 받은 혜택에 대해 감사함보다 부채감을 느끼게 된다(Clark and Mills 1979). 반면, 공동체 관계에

있는 사람들은 조직 내 구성원들 서로가 번성하고 행복하기를 바라고 이에 대한 책임을 가지려 하므로 상대방에게 무언가를 요구하기 이전에 상대방이 원하는 것에 관심을 가진다(Clark and Mills 1993). 이들은 당장의 혜택을 주고받아 관계를 유지해야 한다는 생각을 하기보다 장기적인 관점에서 공동체 내 구성원들을 염려하고 친밀하게 지내면서 관계를 발전시키고자 한다(Clark and Mills 1979; Fiske 1992; Pruitt 1972). 일반적으로 대인관계에서는 주로 공동체적 동기를 갖는 것이 대인관계의 만족감과 행복감이 높아질 가능성이 있고(Le et al. 2018), 문화적으로는 미국인과 일본인들이 대체로 교환 관계의 규범을 더 자주 따르는 것으로 보고되고 있다(Miller, Akiyama, and Kapadia 2017). 이러한 각 관계규범의 특징은 관계성격에 맞는 스키마를 형성하게 되고(Fiske 1992) 각 상황에 차별된 반응을 일으킨다. 이를테면, 교환 관계에 놓인 사람들은 상대방과 물질적인 보상을 교환하는 상황에 대해 긍정적 태도를 취하기 때문에(Clark and Mills 1979) 기업이 고객에게 특별 서비스를 지원하면서 금전적 비용을 요청하고, 고객에게 요청한 도움에 대해서 응당한 보상을 제시하는 행동에 비교적 호의적이다(vs. 공동체 관계) (Aggarwal 2004). 그러나 공동체 관계의 고객은 비용을 요하는 서비스를 제공하거나 고객의 선의에 대해 보상을 제시하는 기업 행동을 긍정적으로 판단하지 않는다(Aggarwal 2004). 또한 공동체적 성격에 가까운 조직이(예, 제약회사, 종교단체) 마케팅 행동이나 전략에 대해 구성원에게 금전적 비용을 받는 것에 대해 부정적 반응을 보인다(McGraw, Schwartz, and Tetlock 2012). 최근에는 기업의 사회적 책임활동(corporate social responsibility)에 대한 반응을 기업과 고객 간 관계규범으로 살펴보기도 하였다. Bolton and Mattila(2015) 연구 결과에 따르면 공동체 관계에 있는 고객들이 기업의 사회적 책

임 활동을 따뜻함으로 지각하여 더 높은 충성도를 보였고(vs. no csr), 이러한 결과는 동기가 순수한 사회적 환원을 위한 것일 때는 유지되지만 자사를 위한 것일 때는 사라졌다. 반면, 기업과 교환 관계에 있는 고객들은 기업의 사회적 책임활동 여부와 그 동기유형에 차별된 기업충성도를 보이지 않았다. 또한 브랜드 반응과 관련하여 공동체 성격을 가진 브랜드에 대해서 생각하면(예, 닌텐도, 코카콜라) 주변 온도를 높게 지각하고 이것이 제시된 브랜드의 구매의도에 영향을 미친다는 결과가 밝혀졌고(IJzerman, Janssen, and Coan 2015), 브랜드 확장에 있어서는 교환관계 특성이 활성화된 소비자들이 유사 브랜드 확장을 비유사 브랜드 확장에 비해 호의적으로 평가한다는 결과가 보고되어 있다(Aggarwal and Law 2005). 서비스 실패와 관련해서는 교환 관계의 고객에 비하여 기업과 공동체 관계에 있는 고객들이 서비스 제공자에 대한 의무를 생각하게 되면 배신감을 거쳐 더 부정적 기업 태도를 보였다(Wan, Hui, and Wyer 2011). 관계규범은 아니지만 관계강도에서도 유사한 결과가 발견되었다. 실패의 원인이 기업이 통제할 수 있는 상황일 경우에는(vs. 통제 불가능한 상황) 기업과 관계강도가 강한 고객이 기업에 대한 보복의도가 높았다(Grégoire and Fisher 2006).

III. 가설 수립

1. 기업 내부 목적을 위한 고객만족도 조사 실시가 기업 태도에 미치는 영향

고객만족도 조사를 직원 보상과 같은 기업의 내부적인 목적으로 활용함을 알리는 것이 기업 태도에 미치는 영향은 고객과 기업 간 관계규범에 따라 어떻게 달라지게

될까? 먼저 기업과 교환 관계에 놓인 고객들은 고객만족도 조사 참여에 들어간 자신의 시간과 노력 비용에 대한 지각이 명확할 것이다. 교환 관계의 특성에서 볼 때 이들은 상대방과 거래에 있어 상호 호혜성에 대한 동기가 강하기 때문에(Clark and Mills 1979) 서로 간에 교환된 혜택의 양 각각이 잘 계산되어야 한다고 여긴다. 또한 교환 관계의 사람들이 갖게 되는 정보처리 형태 관점에서도 이들은 공동체 관계의 사람들에 비해 하위 추론을 하게 되므로(Aggarwal and Law 2005) 자신의 참여에 대해 그 이유와 목적을 생각하기보다 실행 가능성과 연관된 요소인 참여시간이나 노력의 양 대비 그 효과성에 대해 더 생각할 것이다. 그래서 서비스를 전달한 직원과 서비스 내용에 대한 평가를 정확히 기업에게 보고하기 위해 들인 노력의 정도에 필적한 보상을 기업으로부터 바랄 것이다. 즉, 이들은 기업이 해야 할 의무를 자신이 어느 정도 대신하였다는 추가 기여에 대한 합당한 보상을 기대할 가능성이 높다. 따라서 기업이 자신의 시간과 노력을 들인 고객만족도 조사의 결과를 고객 자신이 아닌 직원 보상을 위해 활용한다는 점이 두드러지게 되면 보상에 대한 기대가 부정적으로 깨져 호의적인 반응을 보이지 않을 것이다. 직원 보상은 결국 고객을 위한 품질 개선으로 이어지게 하는 기업 내부 전략이지만 교환 관계에 놓인 고객들은 자신의 평가 결과가 직원 보상을 거쳐 언제 자신에게 서비스 개선으로 돌아오게 될지 불확실하다고 느낄 것이다.

반면 기업과 공동체 관계에 놓인 고객들은 교환 관계와 다르게 고객만족도 조사 참여에 들인 자신의 노력을 비용으로 계산하지 않는다. 이들은 관계 특성상 기업-직원-고객 자신을 하나의 공동체로 인식할 것이므로 공동체 구성원의 행복과 번영을 위해 기꺼이 자신의 노력을 투입하고자 할 것이다. 따라서 고객만족도 조사 참여에 들인 노력을 투입물이나 거래비용으로 해석하지 않을 것

이다. 오히려 기업의 직원 보상을 위한 평가와 같은 내부 목적을 위해 자신이 추가 기여를 하였다는 점에 대해서 긍정적일 것이다. 또한 상대방과 공동체 관계를 갖게 되면 즉각적인 교환보다 관계발전을 위한 전반적인 이득에 더 중심을 둬므로 인한 추상적이고 전체론적인 사고방식이 유도된다(Aggarwal and Law 2005). 따라서 기업의 활동을 포함하여 자신의 참여 행동에 대한 즉각적 보상보다 그 행동의 목적이 무엇인지를 더 염두하게 될 것이다. 물론 공동체 관계의 고객은 기업의 마케팅 활동에 대해 전반적으로 호의적일 것이므로 자신의 참여 노력을 어떤 목적으로 활용할 지에 신경 쓰지 않을 가능성도 존재한다. 그러나 공동체 관계의 고객은 자신에게 돌아올 즉각적 혜택을 계산하지 않는 대신 기업 활동들의 동기에 관심을 가진다. 예를 들면 동일한 사회적 책임 활동임에도 그 동기가 순수하다고 지각할 때만 호의적인 기업 태도를 보인다(Bolton and Mattila 2015). 즉, 공동체 관계의 사람들은 기업활동의 목적에 주목하는 것에서 그치는 것이 아니라 그 목적이 공동체 관계성격에 부합되는 지를 중요시한다고 볼 수 있다. 따라서 이들은 자신이 기업에 기꺼이 기여하고자 한 행동처럼 기업도 자사 직원에게 보상하려는 모습을 공동체 성격에 부합된다고 여길 것이므로 호의적인 평가를 할 것이다. 고객만족도 조사 결과를 직원 보상으로 활용하는 경우를 주된 기업 내부 목적으로 설정하여 언급한 논의를 가설로 정리하면 다음과 같다.

가설 1: 기업과 교환 관계의 고객은 목적이 명시되지 않는 고객만족도 조사보다 기업 내부 목적과 연계된 고객만족도 조사에 참여할 때 덜 호의적인 기업 태도를 나타낼 것이다. 반면, 기업과 공동체 관계의 고객은 목적이 명시되지 않는 고객만족도 조사보다 기업 내부 목적과 연

계된 고객만족도 조사에 참여할 때 더욱 호의적인 기업 태도를 나타낼 것이다.

2. 고객만족도 조사 실시의 목적 유형이 기업 태도에 미치는 영향

기업이 고객만족도 조사 결과를 기업 내부 목적을 위해 활용하되 그 유형이 다를 경우에는 기업과 교환 관계인 고객의 반응이 달라질 수 있을까? 우리는 앞서 고객만족도 조사를 직원 보상의 목적으로 활용한다는 점에 대하여 기업과 교환 관계를 가진 고객들은 상대적으로 부정적인 기업 태도를 보일 것으로 예상하였다. 그러나 마케팅 상황에서 고객과 기업 간 관계는 교환 관계가 많은 비중을 차지할 것이므로(Aggarwal 2004) 기업이 고객만족도 조사의 목적을 고객에게 제시할 때 차별된 전략을 모색할 필요가 있다. 이에 내부 마케팅의 실행요소 관점에서 고객만족도 조사 목적을 앞서 살펴본 직원 보상 외에 직원 교육 훈련 확인 조건을 제안해보고자 한다. 관련 연구에 따르면 직원 보상시스템 확립과 함께 교육훈련은 직원뿐 아니라 최종 고객의 만족을 이끄는 주된 선행요인이다(김종현, 오재신, 정기한 2007). 직원 교육훈련은 기업이 직원에게 조직의 전략을 이해시키고 책임과 서비스 숙련도를 증진시키는 활동으로 이를 통해 직원은 개인적인 발전의 기회를 제공받아 서비스 환경에 더욱 적응할 수 있게 된다(김중훈 2003). 또한 직원훈련은 고객 접점에서 여러 문제를 해결하는 능력을 키우기 때문에(Ling et al. 2008) 불평고객의 서비스 회복에도 효과적이다(김영화, 최현정 2009; Johnson 1996). 한편 직원 보상과 직원 훈련은 전반적으로 직원의 직무만족에 긍정적 영향을 미치지만 때로는 교육훈련이 보상보다 직무만족에 더 강한 영향을 미치기도 한다(송효분, 박석희 2005). 직원만족과 관련한 발견이지만

직원 보상과 직원 교육훈련은 구분된 영향을 갖고 있음을 알 수 있다.

위의 2가지를 고객만족도 조사 실시 상황으로 적용하면, 직원 보상과 다르게 직원 교육훈련은 고객접점에서 즉각적인 서비스 향상을 위한 목적으로 구분될 것으로 예상할 수 있다. 직원 보상을 위한 목적과 비교했을 때, 고객만족도 조사 결과로 직원들의 교육훈련을 확인하게 되면 기업은 직원들에게 시정할 점을 즉각적인 주의나 경고로 내려 서비스 품질향상으로 이어지도록 조치할 것이다. 이에 반해 고객만족도 조사 결과를 직원의 보상에 반영하는 것은 다른 지점이나 지역 직원과의 평가결과 비교 후 보상을 지급할 시기에 이루어질 것이므로 즉각적인 직원 태도 개선으로 반영되지 않을 것이다. 따라서 직원의 교육 확인의 목적으로 고객만족도 조사 결과를 활용하는 것은 직원 보상을 위한 목적보다 단기적인 관점에서 직원들의 고객지향적 행동을 돕는 역할을 할 것으로 예측해 볼 수 있다.

그렇다면 기업의 내부 목적으로 고객만족도 조사 결과를 직원 보상 활용 대비 교육훈련 확인의 목적으로 활용됨을 강조하게 되면 어떠한 차별된 반응을 보이게 될까? 기업과 교환 관계에 놓인 고객들은 고객만족도 조사 참여에 들어가는 자신의 노력이 동일할 때 자신이 들인 노력이 어디에 쓰일지에 대해 정확히 파악하고자 할 것이다. 앞서 언급한 것처럼 이들은 상호 호혜성에 대한 지각이 명확하고(Clark and Mills 1979) 계산에 필요한 세부사항에 대한 주목이 높아 항목들을 잘 구분하고 항목 간 차이를 잘 파악하는 하위 추론을 한다(Aggarwal and Law 2005). 이러한 정보처리 경향 때문에 교환 관계의 고객들은 해당 서비스를 이용할 때 느낀 만족은 상(賞)으로, 불만족은 벌(罰)로 정확히 해당 직원에게 반영되는 것이 옳다고 생각할 것이다. 또한, 이들은 상대방과의 거래에 있어 동등성을 추구하므로(Fiske 1992)

만족 여부에 맞는 직원 및 서비스 평가에 투입한 자신의 노력은 직원의 서비스 개선을 위한 노력에 즉각적이고 정확히 반영되길 바랄 것이다. 따라서 자신의 참여 결과가 직원들의 교육훈련 확인을 위한 목적으로 활용되는 것이 직원 보상을 위한 목적보다 가까운 미래에 자신에게 더 나은 서비스 만족을 줄 것으로 판단할 것이다.

반면 기업과 공동체 관계에 놓인 고객들은 기업이 고객만족도 조사를 직원 관리를 위한 목적으로 사용한다는 점에서 그 유형에는 차별된 반응을 보이지 않을 것이다. 이들은 이미 자신을 기업의 한 구성원으로 여기고 있기 때문에 기업이 고객만족도 조사 결과를 공동체적 성격에 부합된 목적으로 활용한다면 모두 지지하는 입장을 취할 것이다. 교육훈련 확인의 목적도 직원 입장에서 조직 적응 및 동기화될 수 있는 보상 요인으로 작용할 것으로 여기고, 직원 관리를 위한 기업의 좋은 노력으로 해석할 것이므로 직원 보상의 목적과 유사한 반응을 보일 것이다. 또한 정보처리 특성상 공동체 관계에 놓인 사람들은 추상적이고 관계적 사고를 하여 항목 간 유사성을 용이하게 지각한다(Aggarwal and Law 2005). 따라서 고객만족도 조사 결과를 직원 보상 반영에 활용하는 것과 교육훈련 확인을 위한 목적 모두가 최종적으로 고객과 직원을 위한다는 동일한 목적을 달성하기 위함이라는 공통점과 보완성을 잘 이해할 것이다. 상기의 논의를 가설로 정리하면 다음과 같다.

가설 2: 기업과 교환 관계의 고객은 직원 보상과 연계된 고객만족도 조사보다 직원 교육훈련과 연계된 고객만족도 조사에 참여할 때 더욱 호의적인 기업 태도를 나타낼 것이다. 반면, 기업과 공동체 관계의 고객은 고객만족도 조사와 연계된 목적에 따라 기업 태도에 차이를 나타내지 않을 것이다.

IV. 연구방법

1. Study 1

실험설계 및 절차

Study 1은 가설 1을 검증하기 위한 것으로 2(기업의 내부 목적 명시 여부: 유, 무) × 2(고객과 기업 간 관계 규범: 교환 관계 vs. 공동체 관계) 집단 간 설계되었다. 서울소재 학부생 85명이 참가하였고(평균 연령 = 24.7세, 여성 = 58.2%, 6명 미응답) 4가지 조건 중 한 조건에 무작위로 배정되었다. 실험은 전화영어 서비스 이용 상황이 설정된 시나리오에 기반하였다. 이는 선행연구를 참조한 것으로 시나리오 전반부에는 관계 형성의 현실성을 위해 주어진 전화영어 서비스를 1년 이상 이용한 상황을 가정하게 하였고, 이후 관계규범을 전화영어 강사와 고객 간 관계로 조작하였다(박기경 2015, 2016 참조). 관계규범 조작은 가상의 시나리오를 사용한 실험법을 주로 사용하고 있는데, 이용기간을 동일하게 설정한 후 서비스 이용 시(예, 레스토랑, 은행) 사장이나 브랜드와 고객 간 관계성격으로 이루어지고 있다. 공동체 관계 조건은 사장 혹은 브랜드와의 개인적인 상호작용 내용을 제시한 반면(예, 어릴 적 추억과 의미에 기반한 감정 위주의 서술), 교환 관계 조건은 주로 서비스 품질, 가격, 효율적 일처리에 대한 만족감에 대한 서술로 조작하였다(Aggarwal 2004; Wan et al. 2011). 혹은 친구의 교우관계 성향을 읽게하는 것으로 조작하기도 하였다(사려 깊고 금전적 대가 없이 교우관계를 유지하는 친구 vs. 명확한 교환과 계산을 중요시하는 친구)(Aggarwal and Law 2005). 이러한 선행연구를 바탕으로 서비스 이용기간은 동일하지만 전화영어 이용 상호작용의 내용 차이를 바탕으로 관계규범을 조작하였다. 즉, 교환 관계 조건은 전화영어 주제를 주로 정치 사

회 전반에 일어나는 여러 이슈들을 다루며 사실 중심의 소재를 나누는 상황을 제시하였고, 공동체 관계 조건은 수업 과목을 자유주제하에 각자의 일상을 공유하고 안부도 주고받는 상황을 설정하였다(박기경 2015, 2016 참조). 기업 내부 목적 명시 조작은 고객 만족도 조사 참여의 결과가 직원에게 영향을 주게 된다는 것을 인식하게 되는 조건(“귀하가 응한 전화영어 강사 만족도 조사의 결과는 A강사의 처우(급여, 성과급, 복지 등)의 자료로 쓰일 것이라고 합니다”)과 그 결과가 영향을 미치지 않는다고 인식하게 하는 조건(“귀하가 응한 전화영어 강사 만족도 조사는 A강사에 대한 평가나 보상에는 영향을 주지 않습니다”)으로 구분하였다.

변수측정

‘기업 태도’는 ‘부정적이다/마음에 들지 않는다(-5) - 긍정적이다/마음에 든다(+5)’(Cronbach’ $\alpha = .79$) 11점 척도로 측정하였다. 또한 고객만족도 조사 실시 자체에 대한 반응을 ‘고객만족도 조사 실시 호의성’으로도 살펴보고자 전화영어사가 실시한 강사 만족도 조사에 대한 귀하의 생각에 대한 응답으로 “00 전화영어 강사 만족도 조사는 할 만하다/00 전화영어 강사 만족도 조사는 좋은 기업행동이다”(Cronbach’ $\alpha = .79$) 이렇게 2개 항목을 ‘전혀 그렇지 않다(1)-매우 그렇다(7)’ 7점 리커트

척도로 측정하였다(Aggarwal 2004 참조(제시된 기업 서비스에 대한 고객반응(reactions to marketing action)으로 측정된 변수를 본 연구상황에 맞게 응용하였음)). 관계규범의 조작점검은 00전화영어 강사와의 관계성격이 어느 쪽에 더 가깝다고 느끼는지에 대한 질문에 대한 응답으로 “사업적 관계/직원(1)-가족관계/친구(7)” 이렇게 2개 항목을 사용하여 7점 척도로 측정하였다(Cronbach’ $\alpha = .85$)(Aggarwal 2004와 박기경 2016 참조).

결과

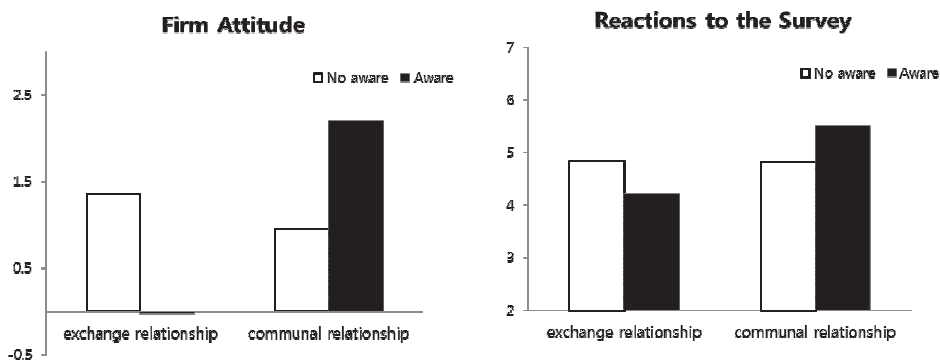
(1) 조작점검

관계규범 조작 점검 분석을 위한 독립표본 t-검정 분석 결과, 공동체 관계에서 00 전화영어강사를 가족관계 및 친구에 가깝다고 지각하여 조작은 잘 되었음을 알 수 있었다($M_{교환 관계} = 2.70, SD = 1.22$ vs. $M_{공동체 관계} = 4.29, SD = 1.11$; $t(83) = -6.27, p < .001$).

(2) 기업 태도

먼저, 기업 태도에 대한 결과를 살펴보기 위해, 기업의 내부 목적 명시 여부, 관계규범 그리고 두 개 변수의 상호작용을 각각 독립변수로 하고, 기업 태도를 종속변수

〈Figure 1 & 2〉 The Results of Study 1



로 한 일변량 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 분석 결과, 기업의 내부 목적 명시 여부의 주 효과는 나타나지 않았고($F < 1$), 관계규범의 경우 공동체 관계에 놓인 참가자들이 교환 관계에 놓인 참가자들에 비하여 기업 태도가 더 호의적인 방향이었다($M_{\text{교환 관계}} = .67, SD = 2.35$ vs. $M_{\text{공동체 관계}} = 1.53, SD = 2.19; F(1, 81) = 3.65, p = .06$). 두 변수의 상호작용은 유의하게 나타났는데($F(1, 81) = 7.56, p < .01$) 세부 분석을 위해 계획 대조 분석(planned-contrast)을 한 결과는 다음과 같다. 교환 관계 조건의 참가자들은 기업의 내부 목적 활용 명시 조건에서 더 부정적인 기업 태도를 보였으나($M_{\text{내부목적인지無}} = 1.36, SD = 2.15$ vs. $M_{\text{내부목적인지有}} = -.02, SD = 2.38; F(1, 81) = 4.15, p < .05$), 공동체 관계에 놓인 참가자들의 경우 기업의 내부 목적 활용 명시 조건에서 더 긍정적인 기업 태도를 보이는 방향이었다($M_{\text{내부목적인지無}} = .96, SD = 2.40$ vs. $M_{\text{내부목적인지有}} = 2.20, SD = 1.75; F(1, 81) = 3.43, p = .07$).

(3) 고객만족도 조사 실시 호의성

가설 논리에 따르면 본 상호작용 효과는 고객만족도 조사 실시에 대한 호의적 의견이 매개할 가능성이 높다. 매개분석을 실시하기 전 고객만족도 조사 호의성의 결과 형태를 살펴보기 위해, 일변량 분산 분석을 수행하였다. 그 결과, 먼저 공동체 관계의 참가자들이 고객만족도 조사를 더 적절하게 여기는 주 효과가 나타났고($M_{\text{교환 관계}} = 4.52, SD = 1.32$ vs. $M_{\text{공동체 관계}} = 5.14, SD = 1.25; F(1, 81) = 5.49, p < .05$), 기업의 내부 목적 명시 여부의 주 효과는 나타나지 않았으며($F < 1$), 두 변수 간 상호작용 효과는 유의하게 나타났고($F(1, 81) = 5.62, p < .05$). 계획대조분석 결과, 교환 관계 참가자들은 기업의 내부 목적 활용 명시 조건에서 유의하지는 않았으나 만족도 조사에 대한 호의성을 낮게 지각하

는 방향인 반면($M_{\text{내부목적인지無}} = 4.83, SD = 1.19$ vs. $M_{\text{내부목적인지有}} = 4.21, SD = 1.39; F(1, 81) = 2.55, p = .11$). 공동체 관계 참가자들은 기업의 내부 목적 활용 명시 조건에서 만족도 조사에 대한 더 높은 호의성을 지각하는 방향으로 나타났고($M_{\text{내부목적인지無}} = 4.83, SD = 1.27$ vs. $M_{\text{내부목적인지有}} = 5.50, SD = 1.16; F(1, 81) = 3.08, p = .08$).

(4) 매개분석 결과

앞서 언급하였듯이 고객만족도 조사 실시에 대한 호의성이 심리적 기제 역할 여부를 확인하기 위해 매개 분석을 실시하였다(bootstrap 방식 (PROCESS 이용, 모델 8): Preacher, Rucker, and Hayes 2007). 그 결과, 두 변수가 만족도 조사에 대한 호의적인 의견에 미치는 상호작용 효과는 유의하였고($b = .32, t = 2.37, p < .05$), 기업 태도, 즉 종속변수 모델에 있어서 고객만족도 조사 호의성이 기업 태도에 미치는 영향 역시 유의하였고($b = .87, t = 5.14, p < .001$), 두 변수 간 상호작용은 그 유의성이 감소하였다($b = .37, t = 1.74, p = .09$). 이때 고객만족도 조사 호의성은 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 매개 역할을 하는 것으로 나타났다(95%, $b = .28, CI: [.025, .563]$).

2. Study 2

Study 1에 이어 외적 타당성을 보완하기 위하여 실제 서비스 이용 경험을 바탕으로 한 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 실제 관계를 유지하고 있는 서비스 제공자, 즉 직원을 떠올리게 한 후 해당 직원의 보상에 영향을 줄 수 있는 고객만족도 조사 참여 상황을 가정하게 한 후 기업 태도를 측정하였다.

설문 참가자 및 절차

자료는 서울 소재 한 학교의 학부생들을 대상으로 웹 사이트에서 실시한 설문을 통해 수집되었다. 참가자는 총 58명이며(평균 연령 = 24.6세, 여성 비율 = 60.3%) 설문 참여에 대한 보상으로 1,000원 상당의 온라인 기프트 쿠폰을 지급하였다(시나리오 상에 보상 내용은 없음). 설문은 두 부분으로 이루어졌는데, 먼저 실제 이용하고 있는 서비스 중에서 관계를 유지하는 직원을 떠올리게 하였다. 이때 6개월 이상의 기간 동안 3회 이상의 방문 혹은 이용 경험을 갖고 있는 서비스 업체를 대상으로 하였고, 회상을 용이하게 하기 위하여 단골 미용실의 담당 미용사, 헬스클럽의 트레이너, 어학원의 강사 선생님, 카페 직원 등을 예시로 제시하였다. 이후 회상된 직원과의 관계에 대하여 지각된 공동체적 성격 정도를 측정하였다(net communality score; Aggarwal 2004 참조 및 응용). 두 번째 부분은 해당 직원에 대하여 서비스 본사에서 '고객만족도 조사'를 실시하고 참여의 결과는 해당 직원의 처우(예, 급여, 상여금, 복지혜택)에 영향을 줄 것으로 가정하게 한 후 해당 서비스 기업에 대한 태도와 해당 직원에 대한 태도를 함께 측정하였다.

측정변수

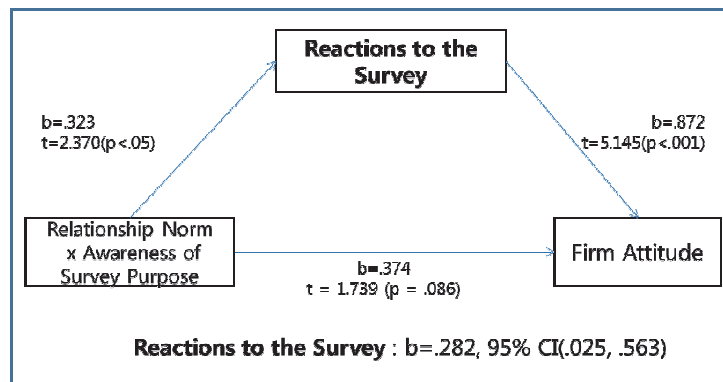
독립변수인 '순 공동체적 점수'는 '귀하는 그 직원에게 따

뜻한 느낌을 갖고 있다/귀하는 필요하면 그 직원을 도울 것이다/귀하가 사정이 있어서 서비스를 받지 못하게 되면 그 직원이 생각날 것 같다/그 직원은 귀하를 특별하게 대해주고 있다/그 직원은 귀하를 잘 챙겨준다' 이렇게 5개 항목을 '전혀 그렇지 않다(1)-매우 그렇다(7)'로 7점 리커트 척도로 측정하였다(Cronbach's $\alpha = .91$). 해당 기업에 대한 태도(Cronbach's $\alpha = .74$) (Study 1과 동일) 외에 해당 서비스 직원에 대한 태도를 측정하였다(부정적이다/마음에 들지 않는다(-5) - 긍정적이다/마음에 든다(+5); Cronbach's $\alpha = .94$).

결과

먼저, 순 공동체적 점수의 평균을 독립변수로, 해당 기업 태도와 직원 태도를 각각 종속변수로 설정한 후 단순 회귀분석(simple regression analysis)을 실시하였다. 분석 결과, 떠올린 직원을 공동체 관계에 놓여있다고 지각할수록 해당 직원의 보상과 관련한 고객만족도 조사 참여 시 전반적으로 해당 기업에 대한 태도($\beta = .33$, $t = 1.75$, $p = .09$)와 직원에 대한 태도 모두 정(正)의 관계로 영향을 미침을 알 수 있었다($\beta = .81$, $t = 4.15$, $p < .001$) (Table 1 참조). 보완적으로 독립변수를 시각적 구간화 방법으로 더미 코딩한 후 독립 표본 t-검정을 실시한 결과, 교환 관계 참가자들의 기업 태도

<Figure 3> The Result of mediation analysis



〈Table 1〉 The Results of Regression Analysis

독립변수	종속변수	β	t	p	R ²	F
공동체적 성격	기업 태도	.334	1.749	.086	.052	3.058
	직원 태도	.808	4.151	.000	.235	17.230

($M_{\text{교환 관계}} = 1.00$, $SD = 2.02$ vs. $M_{\text{공동체 관계}} = 2.21$, $SD = 1.84$; $t(56) = -2.33$, $p < .05$)와 직원 태도($M_{\text{교환 관계}} = .79$, $SD = 2.05$ vs. $M_{\text{공동체 관계}} = 2.81$, $SD = 2.13$; $t(56) = -3.64$, $p < .001$) 모두 공동체 관계 참가자들보다 낮게 나타났다.

3. Study 3

사전조사(Pilot Study)

Study 3은 가설 2를 검증하기 위한 것으로 실험에 앞서 고객만족도 조사 실시 각각의 목적이 고객 서비스 품질 향상의 장기적 전략 혹은 단기적 전략에 가까운 지를 확인하기 위한 사전조사를 실시하였다. 가설 논리에 따르면, 직원 교육훈련을 위한 활동은 직원 보상을 위한 활동에 비하여 보다 단기적인 관점에서 즉각적인 고객 만족을 위한 수단으로 판단되어야 할 것이다. 이에 대한 검증을 위하여 지방 소재 학부생 76명을 대상으로 설문 을 실시하였다(평균 연령 = 19.2세, 여성 비율 = 42.1%). 실험 참가자들에게 서비스 기업의 직원 동기 부여 활동 2가지 각각에 대하여 동일한 질문 항목을 물었다. 즉 서비스 기업의 ‘직원 교육 및 훈련에 대한 확인 및 감시’활동과 ‘직원 보상체계 구축이나 복리후생 활동’ 각각에 대하여 어떻게 느끼는지에 대한 응답으로 ‘단기적 관점의 고객만족 계획과 더 연관된다 / 즉각적으로 고객만족 목적 달성을 위한 수단으로 더 적합하다 / 즉 시에 고객만족 및 서비스 품질향상에 반영할 수 있는 수단이다 (1)’ - ‘장기적 관점의 고객만족 계획과 더 연관 된다 / 장기적으로 고객만족 목적 달성을 위한 수단으로

더 적합하다 / 장기적으로 고객만족 및 서비스 품질향상에 반영할 수 있는 수단이다 (7)’ 이렇게 3가지 항목을 7점 척도로 측정하였다(‘직원 교육 및 훈련에 대한 확인 및 감시 목적: Cronbach’ $\alpha = .86$, 직원 보상 체계 확립 목적: Cronbach’ $\alpha = .90$).

결과

기업의 직원 관리 2가지 정책 간 지각 차이가 존재하는 지 알아보기 위하여 대응 표본 t-검정을 실시하였다. 분석 결과, 직원 교육 및 훈련에 대한 확인이나 감시활동이 직원 보상체계 구축이나 복리후생 활동에 비하여 상대적으로 더 단기적인 관점에서의 고객만족 및 서비스 품질 향상을 반영할 수 있는 수단으로 지각하는 것으로 나타났다($M_{\text{직원 교육훈련 확인}} = 4.61$, $SD = 1.33$ vs. $M_{\text{직원 보상체계 구축}} = 5.13$, $SD = 1.10$; $t(75) = -2.62$, $p < .05$). 이러한 결과를 바탕으로 ‘직원 복리후생’과 ‘직원 교육 확인’을 독립변수로 선정하여 직원 보상에 대한 고객만족도 조사에 대한 반응을 살펴보는 것은 타당할 것으로 판단하였다.

실험

(1) 변수의 조작 및 실험절차

실험은 2(고객만족도 조사 목적 유형: 직원 복리후생 vs. 직원 교육 확인) × 2(고객과 기업 간 관계규범: 교환 관계 vs. 공동체 관계) 집단 간 설계로 구성되었다. 서울 및 지방 소재 학부생 87명이 참가하였고(평균 연령 = 21.4세, 여성 비율 = 44.0%, 3명 미응답). 4가

지 조건 중 한 조건에 무작위 배분되었다. 연구 2의 실험은 연구 1의 실험과 달리 직원과 고객 간 관계규범을 카페 직원과의 관계로 조작하였다. 카페는 직장인 뿐 아니라 대학생들이 친구들과의 대화나 과제수행을 위한 모임, 개인으로 이용하는 비중이 매우 높기 때문에 관련 상황에 대한 이입이 잘 될 것으로 판단하여 선정하였다. 시나리오 도입부에는 일정기간 동안 일주일에 최소 1회 이상 해당 카페를 방문하여 카페 직원과 알고 지내는 사이임을 가정하게 한 후 관계규범 조작을 하였다. 교환 관계 조건에서는 주로 카페 메뉴와 서비스 품질에 대한 대화를 나누는 사이로 조작하였고, 공동체 관계 조건에서는 사적인 대화를 나누는 사이로 조작하였다. 그리고 고객만족도 조사 참여 상황은 커피 주문 후 결제를 할 때 스마트폰으로 카페 본사가 실시하는 고객만족도 조사에 참여 요청 메시지를 받는 상황에서 카페 직원의 성실성, 근무태도에 대해서 만족, 불만족 정도를 평가하였다고 가정하게 하였다. 이후 고객만족도 조사 실시 목적을 조작하였는데, '직원 복리후생'을 위한 고객만족도 조사 실시 조건은 관계를 맺고 있는 직원의 보상(보너스, 급여)과 복리후생 향상을 위한 자료로 쓰인다는 목적으

로, '직원 교육 확인 및 감시'는 직원에 대한 교육 및 서비스 훈련 이행여부를 확인하고 감시하기 위한 자료로 쓰인다는 사실을 제시하였다(Table 2 참조).

(2) 변수측정

카페에 대한 태도는 시나리오에 등장한 카페 본사에 대한 의견에 대한 응답으로 Study 1과 동일한 항목으로 측정하였고(Cronbach' $\alpha = .94$), 관계 성격의 조작 점검도 Study 1과 동일하게 측정하였다(Cronbach' $\alpha = .91$).

(3) 결과

조작점검

관계규범의 조작 점검을 위한 독립표본 t검정 결과, 공동체 관계 조작 조건에서 00 카페 직원을 가족관계 및 친구에 가깝다고 더 지각하여 조작은 잘 되었음을 알 수 있었다($M_{교환\ 관계} = 2.77, SD = 1.40$ vs. $M_{공동체\ 관계} = 5.26, SD = .92$; $t(85) = -9.77, p < .001$).

<Table 2> 시나리오 예시*

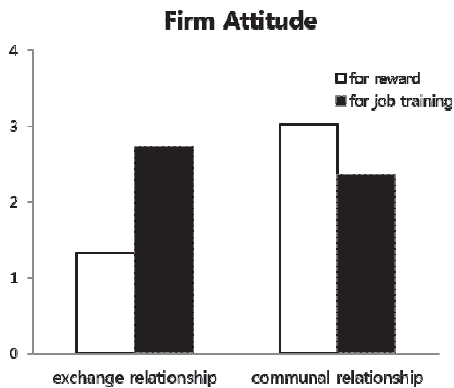
교환 관계	공동체 관계
귀하는 A 직원과 주로 00 카페나 커피 주문에 필요한 대화를 나누는 편입니다. 예를 들면, 고객과 판매원의 사이에서 나눌 수 있는 대화들인데, A직원은 귀하에게 메뉴에 대한 설명과 구매 권유를 하거나 연휴 휴무일 등에 대해서 공지해줍니다. 귀하는 신메뉴 레시피에 대해서나 메뉴들의 가격 상승이 있을 경우 그 이유를 묻기도 합니다. A직원에 대해서 귀하는 지불하는 금전적 가치면에서 서비스 제공에 문제가 없는지를 항상 생각하고, A직원도 업무상 서비스 제공자로 귀하를 대하는 느낌입니다. 가끔은 커피 맛이 일정치 않을 때도 있고, 주문을 잘못 받거나 새로운 메뉴는 느리게 만들기도 합니다.	귀하는 A 직원과 일상적이고 소소한 대화도 나누는 편입니다. 예를 들면, A 직원과 서로의 가족, 친구, 학교생활에 대해 스스럼없이 나누고, 가끔은 사생활도 털어놓기도 합니다. 또한 A직원과 가까운 동네에 살다보니 공통화제가 많은 편입니다. 최근 귀하가 겪는 어려가지 고민들을 얘기하면, A직원은 귀하가 있는 테이블로 와 본인의 의견이나 진심어린 충고를 해주는 등 귀하를 따뜻하게 대해주고 챙겨주는 느낌이 듭니다. 가끔은 커피 맛이 일정치 않을 때도 있고, 주문을 잘못 받거나 새로운 메뉴는 느리게 만들기도 합니다.
직원 보상 목적	직원 교육 확인 목적
귀하가 참여한 고객만족도 조사의 결과는 00 카페 본사가 A 직원의 보상(보너스, 급여)과 복리후생 향상을 위한 자료로 쓰일 것이라고 합니다. 귀하는 A직원에 대한 만족스러운 점과 불만족스러운 점에 대한 평가를 위해서 각 문항들에 숫자로 응답하며 설문조사에 참여하였습니다.	귀하가 참여한 고객만족도 조사의 결과는 00 카페 본사가 A 직원에 대한 교육 및 서비스 훈련 이행여부를 확인하고 감시하기 위한 자료로 쓰일 것이라고 합니다. 귀하는 A직원에 대한 만족스러운 점과 불만족스러운 점에 대한 평가를 위해서 각 문항들에 숫자로 응답하며 설문조사에 참여하였습니다.

*박기경(2015, 2016) 시나리오 응용

기업 태도

기업 태도에 대한 결과를 살펴보기 위해, 고객만족도 조사 목적 유형과 관계규범 그리고 두 개 변수의 상호작용을 각각 독립변수로 하고, 기업 태도를 종속변수로 한 일변량 분석을 실시하였다. 분석 결과, 관계규범 ($F(1, 83) = 2.35, p > .10$)과 조사 목적 유형의 주 효과는 ($F < 1$) 유의하지 않았으나 두 변수 간 상호작용은 유의하게 나타났다($F(1, 83) = 5.73, p < .05$). 세부 분석을 위해 계획 대조 분석을 한 결과, 교환 관계 조건의 참가자들은 직원 보상을 위한 고객만족도 조사 참가 조건에 비하여 교육 훈련 확인을 위한 목적 조건에서 기업에 대한 태도가 높게 나타났다($M_{\text{직원 보상}} = 1.33, SD = 1.89$ vs. $M_{\text{직원 교육 확인}} = 2.73, SD = 1.62$; $F(1, 83) = 5.31, p < .05$). 반면 공동체 관계 조건의 참가자들은 두 조건 간 기업 태도에 차이가 나타나지 않았다($M_{\text{직원 보상}} = 3.02, SD = 2.11$ vs. $M_{\text{직원 교육 확인}} = 2.36, SD = 2.39$; $F(1, 83) = 1.18, p > .25$).

〈Figure 4〉 The Result of Study 2



4. Study 4

Study 3의 외적 타당성을 보완하기 위해 설문조사 방법을 사용한 Study 4를 실시하였다. Study 4에서는 응

답자들이 실제 기업에 대해 지각하는 관계규범을 측정했고, 고객만족도 조사를 시행할 때 응답자들이 조사목적 을 직접 접하는 대신에 언론을 통해 사후적으로 접하는 상황을 가정하게 하였다.

설문 참가자 및 절차

서울과 지방 소재 학교의 학부생들을 대상으로 웹 사이트에서 실시한 설문을 통해 수집되었다. 참가자는 총 74 명이며(평균 연령 = 27.0세, 여성 비율 = 42.9%, 7 명 무응답) 설문 참여에 대한 보상으로 1,000원 상당의 온라인 기프트 쿠폰을 지급하였다. 설문조사 설계는 2 (고객만족도 조사 목적 유형: 직원 보상 vs. 직원 교육 확인) × 2(관계규범: 교환 관계 vs. 공동체 관계) 집단 간 설계되었으며 설문조사는 Study 2와 유사한 방식으로 이루어졌다. 즉, 먼저 실제 이용하고 있는 서비스 중에서 본사가 있는 기업으로 관계를 유지하는 직원을 떠올리게 하였다. 이때 6개월 이상의 기간 동안 3회 이상의 방문 혹은 이용 경험을 갖고 있는 서비스 업체 (프랜차이즈)를 대상으로 하였고, 여러 예시를 제시하여 회상을 용이하게 하였다. 이후 회상된 직원과의 관계에 대하여 지각된 공동체적 성격 정도를 측정한 후 (net communality score; Aggarwal 2004 참조 및 응용), 본사 주최의 고객만족도 조사에 참여하였음을 가정하게 하였다. 그리고 마지막으로 언론 기사를 통해 참가자가 참여한 고객만족도 조사의 결과를 기업 목적(직원 보상 vs. 직원 교육 확인)으로 사용하였음을 알게 된 상황을 가정하게 한 후 종속변수들을 측정하였다.

측정변수

독립변수인 '순 공동체적 점수'는 Study 2와 동일하게 5 개 항목으로(Cronbach's $\alpha = .93$), 해당 기업에 대한 태도(Cronbach's $\alpha = .95$)와 고객만족도 조사에 대한

호의성을 측정하였고(Cronbach's $\alpha = .86$), 마지막으로 설문조사 시에 떠올린 브랜드의 직원과 알고 지낸 기간을 선택사항으로 적게 하였다.

결과

(1) 이용기간

참가자들이 설문에 응하면서 떠올린 브랜드 직원과의 관계를 유지한 기간(month)을 종속변수로 하여 관계구범 간 차이를 살펴보았다. 독립 표본 t-검정 결과에 따르면, 관계구범의 두 유형 간 관계 유지 기간에는 차이가 나타나지 않았다($M_{\text{교환 관계}} = 18.8$, $SD = 24.6$ vs. $M_{\text{공동체 관계}} = 28.8$, $SD = 36.7$; $t(54) = -1.20$, $p > .20$). 선행연구에서 관계구범을 조작할 때 제품이나 서비스 이용 대상과의 거래 기간을 동일하게 한 것과 일치된 결과임을 알 수 있다.

(2) 기업 태도

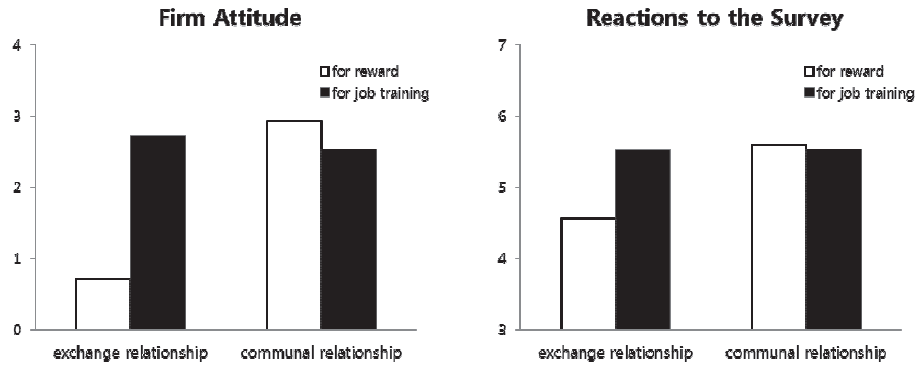
먼저, 분석을 위해 관계구범 변수는 공동체 관계 지각 정도로 측정된 '순 공동체적 점수'의 평균을 미디언 스플릿을 통해 더미 변수화 하였다. 분석을 위해 일변량 분산분석을 실시한 결과, 떠올린 직원과 공동체 관계에 있는 소비자들이 교환 관계 조건보다 더 높은 기업 태도를 보이는 관계구범의 주 효과가 유의하였고($M_{\text{교환 관계}} = 1.90$, $SD = 1.94$ vs. $M_{\text{공동체 관계}} = 2.76$, $SD = 1.50$; $F(1, 70) = 7.13$, $p < .01$), 고객만족도 조사 목적 유형의 주 효과의 경우 직원 보상에 비하여 직원 교육 확인 목적 조건에서 더 긍정적인 기업 태도를 보였다($M_{\text{직원 보상}} = 1.94$, $SD = 1.83$ vs. $M_{\text{직원 교육 확인}} = 2.65$, $SD = 1.70$; $F(1, 70) = 4.50$, $p < .05$). 그리고 관계성격과 고객만족도 조사 유형 간 상호작용이 유의하였다($F(1, 70) = 9.97$, $p < .005$). 계획대조

분석 결과, 교환 관계의 소비자들은 직원 보상 목적 조건에 비하여 교육 확인 조건에서 더 긍정적 기업 태도를 보였다($M_{\text{직원 보상}} = .72$, $SD = 1.62$ vs. $M_{\text{직원 교육 확인}} = 2.72$, $SD = 1.73$; $F(1, 70) = 14.64$, $p < .001$), 공동체 관계 소비자들의 경우에는 직원 보상 목적 조건과 교육 확인 조건 간에 동일한 기업 태도를 보였다($M_{\text{직원 보상}} = 2.93$, $SD = 1.34$ vs. $M_{\text{직원 교육 확인}} = 2.53$, $SD = 1.71$; $F(1, 70) = .51$, $p > .45$).

(3) 고객만족도 조사 실시 호의성

고객만족도 조사 실시 호의성이 매개 역할을 할 것으로 보고 먼저 독립변수에 따른 결과 형태를 살펴보기 위한 일변량 분산분석을 실시한 결과, 관계구범의 경우 공동체 관계의 고객들이 교환 관계의 고객들보다 고객만족도 조사에 대해 더 호의적인 방향이었고($M_{\text{교환 관계}} = 5.13$, $SD = 1.26$ vs. $M_{\text{공동체 관계}} = 5.57$, $SD = 1.09$; $F(1, 70) = 3.79$, $p = .06$) 고객만족도 조사의 목적의 경우 유의하지 않았으나 직원 교육 확인 목적이 직원 보상 목적보다 좀 더 호의적인 방향으로 나타났다($M_{\text{직원 보상}} = 5.14$, $SD = 1.23$ vs. $M_{\text{직원 교육 확인}} = 5.53$, $SD = 1.13$; $F(1, 70) = 2.75$, $p = .10$). 관계성격과 고객만족도 조사 유형 간 상호작용도 10% 수준에서 유의한 방향으로 나타났는데($F(1, 70) = 3.63$, $p = .06$) 구체적인 조건 비교를 위하여 계획대조 분석을 실시한 결과, 교환 관계의 소비자들은 직원 보상 목적 조건에 비하여 교육 확인 조건에서 더 긍정적인 조사 태도를 보였다($M_{\text{직원 보상}} = 4.56$, $SD = 1.03$ vs. $M_{\text{직원 교육 확인}} = 5.52$, $SD = 1.27$; $F(1, 70) = 6.66$, $p < .05$), 공동체 관계의 고객들은 두 조건 간 차별된 태도를 보이지 않았다($M_{\text{직원 보상}} = 5.60$, $SD = 1.21$ vs. $M_{\text{직원 교육 확인}} = 5.53$, $SD = .93$; $F(1, 70) = .03$, $p > .85$).

<Figure 5 & 6> The Results of Study 4



(4) 매개분석 결과

Study 1과 동일하게 고객만족도 조사 실시에 대한 호의성이 본 효과의 심리적 기제의 역할을 할 것인지 매개 분석을 실시하였다(bootstrap 방식 (PROCESS 이용, 모델 8): Preacher et al. 2007) (독립변수는 대조 코딩). 그 결과 두 변수가 만족도 조사에 대한 호의적인 의견에 미치는 상호작용 효과는 유의한 방향이었고($b = -.26, t = -1.90, p = .06$), 기업 태도, 즉 종속변수 모델에 있어서 고객만족도 조사 호의성이 기업 태도에 미치는 영향 역시 유의하였고($b = .58, t = 3.78, p < .001$), 두 변수 간 상호작용은 유의하였다($b = -.45, t = -2.52, p < .05$). 이때 고객만족도 조사 호의성은 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 매개 역할을 함을 알 수 있었다(95%, $b = -.15, CI: [-.359, -.031]$).

V. 결론

1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 고객만족도 조사 참여 결과를 기업이 내부 목적 중 직원 관리로 활용할 때 고객반응을 살펴보았다. 그 반응을 본 연구자들은 고객-기업 간 관계규범을 조절

변수로 설정하여 탐구하였고, 목적유형이 달라질 때 차별된 반응도 함께 살펴보았다. 먼저 고객만족도 조사 참여 결과를 기업의 내부목적, 즉 직원 보상목적으로 활용하는지 여부를 인지하였을 때 고객반응을 살펴본 결과에 따르면, 기업과의 관계가 교환 관계인 고객들은 고객만족도 조사를 직원 보상 목적으로 활용될 때 그렇지 않은 조건에 비하여 덜 긍정적인 기업 태도를 보인 반면, 공동체 관계의 고객들은 더 긍정적인 기업 태도를 보였다. 이러한 결과는 고객만족도 조사 실시에 대한 호의성이 매개되었고, 아울러 실제 구매 경험을 통해 관계를 맺고 있는 브랜드의 서비스 직원을 떠올리게 한 설문조사에서도 동일하게 나타났다. 즉, 직원과의 관계가 공동체적인 성격이 강할수록 직원 보상 목적으로 실시된 고객만족도 조사 참여 시 기업 태도가 호의적이었다. 두 번째 가설은 고객만족도 조사의 목적을 직원 보상 대비 직원 교육 확인일 때 고객 반응 차이를 다루었다. 연구 결과에 따르면, 기업과 교환 관계인 고객들은 고객만족도 조사 참여 목적이 직원 보상에 비해 교육훈련 확인용으로 활용되는 조건에서 더 긍정적인 기업 태도를 보인 반면 공동체 관계의 고객들은 조건 간 차이를 보이지 않았다. 이 결과는 설문조사에서도 동일하게 나타났고 고객만족도 조사 실시에 대한 호의성이 매개함을 확인할 수 있었다.

이러한 연구 결과를 기반으로 본 연구는 여러 시사점을 가질 것으로 기대된다. 첫째, 고객 태도 관점에서 고객만족도 조사 효과를 살펴보았다는 점이다. 국내에서 이루어진 연구들은 주로 고객만족도 조사를 신뢰성 있는 기업 성과평가 도구의 역할이 가능한지에 관한 논의에 치우쳐진 면이 있다(예, 한인섭 2009). 물론 이는 기업 입장에서 매우 중요한 관점이지만 고객 참여행동이 고객에게 어떤 작용을 하게 될지를 고민하는 것 또한 중요하다. 실제로 고객들은 자신이 참여한 고객만족도 조사의 목적에 대해서 생각하지 않는 경우가 더 많을 수 있겠지만, 고객만족도 조사의 목적을 제시하는 것의 효과, 즉 고객만족도 조사 목적과 관련하여 제시된 정보차이만으로도 고객반응이 달라짐을 밝힌 점은 고객만족도 조사의 여러 전략적 응용이 필요함을 제안하였다. 본 연구결과를 응용한다면, 기업은 고객과 가능하면 공동체 관계를 유지하고 직원 관리 전략을 노출하는 것이 좋을 것이다. 혹은 정기적인 고객만족도 조사를 통해 기업이 자사 직원들의 서비스 마인드 함양을 위한 노력을 즉각적으로 기울인다는 점을 홍보한다면 교환 관계에 가까운 신규 고객은 호의적인 기업 태도를 보다 빠르게 가질 수 있을 것이고, 기존 고객은 기업에 대한 호의적인 태도를 잘 유지할 수 있을 것이다.

둘째, 최근 떠오르는 사회적 마케팅 관점에서 기업이 자사 직원을 어떻게 관리하는지도 고객만족의 한 항목이 될 수 있음을 간접적으로 증명하였다. 윤리적 기업에 대한 바람이 증가하면서 기업은 공중관계(public relations)에 있는 여러 관계자들과도 공동체 관계를 추구할 필요가 있다(Grunig and Grunig 1998). 이러한 사회분위기의 변화와 함께 고객도 즉각적인 이득이 돌아오지 않더라도 공익연계 마케팅(cause-related marketing)과 같은 기업의 마케팅 활동에도 적극적인 참여를 하게 되는데, 직원관리와 연계된 고객만족도 조사 참여도 그

러한 활동 중 하나가 될 것이다. 기업을 위한 참여 행동만으로 기업에 대한 호의적인 태도가 형성될 수 있는 조건을 제시하였다는 점에서 후속 연구에 대한 잠재적 가치를 가질 수 있다. 또한 본 연구가 고객 접점에 있는 자사 직원의 평가 및 보상체계를 노출한 것에 대한 고객 반응을 살펴보았다는 점에서 내부 마케팅과도 연관성을 갖고 있다. 내부 마케팅 문헌에 따르면 직원에 대한 기업의 보상체계를 관찰한 고객의 기업 태도는 대체로 호의적인데(예, 김종현 외 2007) 기업 내부 목적 활용 관점에서 고객 참여 행동의 영향을 살펴보았다는 점에서 내부 마케팅 연구를 확장시키기도 하였다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 흥미로운 연구결과를 밝히고 있으나 여러 한계점도 갖고 있어 향후 연구에서 더욱 심도있게 탐구되어야 할 부분들이 존재한다. 첫째, 고객만족도 조사의 측정항목 유형에 따른 기업 태도에도 차이가 존재할지 살펴볼 필요가 있다. 본 연구는 시나리오를 기반으로 한 실험법을 위주로 가설을 검증하여 실제 고객만족도 조사에 참여할 때 측정하게 되는 항목 간 차이점에 대하여 깊이 고려하지 못하였다. 일반적으로 알려진 바에 의하면 사람에 대한 평가가 비인간화된 대상에 대한 평가에 비하여 더 긍정적이다(Sears 1983). 이러한 선행연구를 적용하면 서비스 산업에서 고객만족도 조사를 시행할 때 직원중심의 항목 평가를 하게 한 조건과 기업에 대한 평가를 하게 한 조건을 비교하면 차별된 결과가 존재할 수 있다. 이를테면, 교환 관계에 놓인 고객들은 되도록 직원과 관련한 항목의 비중을 높이는 것이 기업 본사에 대한 평가항목보다 긍정적 기업 태도 형성에 유리할 것이다. 아울러 향후연구에서는 만족도 조사 참여를 가장 하게 하기보다 제시된 시나리오의 기업이나 실제로 떠올

린 브랜드에 대한 평가를 반복측정하는 것도 좀 더 엄밀한 연구결과 도출을 위해 필요할 것이다.

둘째, 기업의 마케팅 활동에 대한 관계규범이 가질 수 있는 다양한 영향에 대해서 탐구할 필요도 있다. 본 연구에서는 기업과 공동체 관계에 있는 고객은 기업의 전략 유형에 대해 교환 관계의 고객에 비하여 덜 차별된 반응을 보였다. 그러나 Bolton and Mattila(2015)의 연구에서는 기업의 마케팅 활동에 대해 공동체 관계에 놓인 고객들이 기업의 활동 동기의 유형에 대해 오히려 민감하게 반응하였다. 공동체 관계의 사람들은 상대방과의 관계 형성과 유지 동기가 계산적이지 않지만 상대방 행동의 동기가 무엇인지에 대해서는 깊이 고민하는 모습을 보인다. 이 연구결과는 본 연구와 대치되는 면이 있다. 기업이 자사를 위한 활동에 대해 공동체 관계의 고객들이 호의적인 반응을 보이기도 하지만, 덜 호의적인 반응을 보이기도 하기 때문이다. 향후 연구에서는 그 차이를 발생시키는 요인에 대한 탐구도 필요할 것이다. 본 연구결과와 함께 종합해보면, 사회적 책임 활동의 유형에 따라 공동체 관계의 고객들이 기업에 대한 태도가 달라짐을 예상해볼 수도 있겠다. 공익연계 마케팅과 같이 고객이 함께 참여하는 사회적 책임 활동에 있어서는 공동체 관계의 소비자들이 자사를 위한 동기로 출발한 사회적 책임 활동일지라도 덜 부정적인 반응을 보일 수 있을 것이다.

셋째, 고객만족도 조사 실시 상황에 맞춘 현실적인 전략제시가 필요하다. 우선, 고객만족도 조사 실시 전에 공동체 관계에 있음을 인지하도록 하는 것을 고려해볼 수 있다. 이를 테면 “여러분의 친구같은 00브랜드, 오늘 서비스는 얼마나 만족하셨습니까?”와 같이 설문조사 실시 전 도입 문구에 친구나 가족 같은 사이라는 점을 강조하였을 때의 효과 탐구나 관련 연구도 흥미로운 것이다. 또한 관계규범은 관계 유지 기간은 동일하고 상호작

용 성격에 차이에 따라 나뉘는 개념이지만(Clark and Mills 1993; Fiske 1992) 현실적으로 상호작용의 빈도에 기반한 유대 강도(tie strength) (Granovetter 1973)나 관계 유지 노력으로 구분되는 관계 몰입(Grégoire, Laufer, and Tripp 2010)과 구분되지 않은 경우도 종종 존재한다. 따라서 기업 특성상 소비자들에게 친숙성이 높은 브랜드나 인지도가 높은 브랜드의 고객만족도 조사를 실시할 경우 본 연구 결과가 그대로 나타날 지 살펴본다면 실무적 공헌점을 높일 수 있을 것이다. 즉 친숙성이 높은 브랜드는 고객만족도 조사 실시의 목적을 자사 직원의 보상과 연계됨을 강조하고, 신생 브랜드의 경우에는 직원 교육과 훈련 발전에 즉시 반영할 것임을 강조한 설문 목적 공지가 좀 더 많은 고객들의 충성도를 높일 수 있는 방안이 될 지 탐구하는 것도 의미가 있을 것이다.

〈최초투고일: 2017년 12월 23일〉

〈수정일: 1차: 2018년 1월 20일, 2차: 2018년 2월 10일〉

〈게재확정일: 2018년 2월 15일〉

참고문헌

- Asia Today, “Survey on Customer Satisfaction and Employee Telephone Kindness in Kimchun,” 2017. 3. 23.
- Korea Economic Daily, “KT, Appoints Great Employee Who Introduces Expert Service Consulting Technology as “Master,” 2017. 7. 18.
- Aggarwal, Pankaj(2004), “The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior,” *Journal of Consumer Research*, 31(1), 87-101.
- _____ and Sharmistha Law(2005), “Role of Relationship Norms in Processing Brand Information,” *Journal of Consumer Research*, 32(3), 453-464.

- Allen, Bradley J., Utpal M. Dholakia, and Suman Basuroy (2016), "The Economic Benefits to Retailers from Customer Participation in Proprietary Web Panels," *Journal of Retailing*, 92(2), 147-161.
- Batson, C. Daniel(1993), "Communal and Exchange Relationships: What is the Difference?," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(6), 677-683.
- Bolton, Lisa E. and Anna S. Mattila(2015), "How Does Corporate Social Responsibility Affect Consumer Response to Service Failure in Buyer - Seller Relationships?," *Journal of Retailing*, 91(1), 140-153.
- Clark, Margaret S. and Judson Mills(1979), "Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology* 37(1), 12-24.
- _____ and _____(1993), "The Difference between Communal and Exchange Relationships: What it is and is not," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(6), 684-691.
- Dholakia, Utpal M. and Vicki G. Morwitz(2002), "The Scope and Persistence of Mere-Measurement Effects: Evidence from a Field Study of Customer Satisfaction Measurement," *Journal of Consumer Research*, 29(2), 159-167.
- Fiske, Alan P.(1992), "The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations," *Psychological Review*, 99(4), 689-723.
- Gombeski Jr, William R., Janet R. Day, George W. Fay, and Margery C. Lowery(1992), "Physician Peer Review Surveys: A Management Tool for Improving Quality of Patient Care," *Marketing Health Services*, 12(2), 52-59.
- Granovetter, Mark S.(1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grégoire, Yany, Daniel Laufer, and Thomas M. Tripp(2010), "A Comprehensive Model of Customer Direct and Indirect Revenge: Understanding the Effects of Perceived Greed and Customer Power," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 738-758.
- _____ and Robert J. Fisher(2006), "The Effects of Relationship Quality on Customer Retaliation," *Marketing Letters*, 17(1), 31-46.
- Grunig, J. E. and L. A. Grunig(1998), "Does Evaluation of PR Measure the Real Value of PR," *Jim & Lauri Grunig's Research*, pr reporter 41(35), 4.
- Han, In-Sub(2009), "Linking Performance Measures with Customer Satisfaction in Public Service," *Korean Public Administration Review*, 43(2), 177-200.
- IJzerman, Hans, Janneke A. Janssen, and James A. Coan (2015), "Maintaining Warm, Trusting Relationships with Brands: Increased Temperature Perceptions after Thinking of Communal Brands," *PloS one*, 10(4), 1-13.
- Johnson, Jeff W.(1996), "Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction," *Personnel Psychology*, 49(4), 831-851.
- Kim Chong Hyun, JaeSin Oh, and KiHan Chung(2007), "The Effects of Internal Marketing of University on Customer Satisfaction, Service Quality, and Relational Commitment," *Korean Business Education Review*, 45, 47-82.
- Kim Jong Hoon(2003), "A Study on an Effective Method of Internal Marketing in Foodservice Industry," *Journal of Foodservice Management*, 6(2), 47-64.
- Kim, Young Chan and Jae Sung Cha(2003), "Customer Satisfaction Measurement Tool and Its Strategic Application," *Journal of Korean Marketing Association*, 18(1), 113-132.
- Kim, Younghwa and Hyun Jung Choi (2009), "The Effects of Job Training on Service Recovery, Job Satisfaction and Turnover Intention among Food Service Industry Employees in Daegu and Daejeon," *Journal of Tourism Sciences*, 33 (5), 317-342.
- Le, Bonnie. M., Emily. A. Impett, Edward. P. Lemay Jr, Amy Muise, A. and Konstantin O. Tskhay(2018), "Communal Motivation and Well-being in Interpersonal Relationships: An Integrative Review and Meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 144(1), 1-25.
- Lee, Kwang-Hee and Woon-Ki Hong(2005), "The Measurement and Use of Customer Satisfaction of Public Administration: Focused on the Discontinuous Approach of Satisfaction,"

- Korean Public Administration Review*, 39(4), 105-124.
- Liu, Wendy and David Gal(2011), "Bringing Us Together or Driving Us Apart: The Effect of Soliciting Consumer Input on Consumers' Propensity to Transact with an Organization," *Journal of Consumer Research*, 38(2), 242-259.
- Ling, Tan N., Goh Choon Yih, Uchenma Cyril Eze, Gerald Goh Guan Gan, and Lee Pei Ling(2008), "Knowledge Management Drivers for Organisational Competitive Advantage," *In Proceedings of Applied International Business Conference*, 501-510.
- McGraw, A. Peter, Janet A. Schwartz, and Philip E. Tetlock (2012), "From the Commercial to the Communal: Reframing Taboo Trade-Offs in Religious and Pharmaceutical marketing," *Journal of Consumer Research*, 39(1), 157-173.
- Miller, Joan G., Hiroko Akiyama, and Shagufa Kapadia(2017), "Cultural Variation in Communal versus Exchange Norms: Implications for Social Support," *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), 81-94.
- Morwitz, Vicki G. and Gavan J. Fitzsimons(2004), "The Mere-Measurement Effect: Why Does Measuring Intentions Change Actual Behavior?," *Journal of Consumer Psychology*, 14 (1-2), 64-74.
- Ofir, Chezy and Itamar Simonson(2001), "In Search of Negative Customer Feedback: The Effect of Expecting to Evaluate on Satisfaction Evaluations," *Journal of Marketing Research*, 38(2), 170-182.
- _____ and _____(2007), "The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience," *Journal of Marketing Research*, 44(1), 164-174.
- _____, _____, and Song-Oh Yoon(2009), "The Robustness of the Effects of Consumers' Participation in Market Research: The Case of Service Quality Evaluations," *Journal of Marketing*, 73(6), 105-114.
- Park, Kikyong(2015), "Customer Response to Customer Satisfaction Survey Participation," *Journal of Product Research*, 33(6), 115-123.
- Park, Kikyong(2016), "The Effect of Customers' Participation in Customer Satisfaction Survey on Company Loyalty: The Role of Customer-Company Relationship Norm," *Journal of Consumer Studies*, 27(2), 1-24.
- Preacher, Kristopher J., Derek D. Rucker, and Andrew F. Hayes(2007), "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions," *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Pruitt, D. G(1972), "Methods for Resolving Differences of Interest: A Theoretical Analysis," *Journal of Social Issues*, 28, 133 - 154.
- Sears, David O.(1983), "The Person-Positivity Bias," *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(2), 233-250.
- Song Hyobun and Suk-Hee Park(2005), "The Effect of Internal Marketing on the Attitude of Internal Customers in the Foodservice Industry," *Journal of Tourism Sciences*, 29(3), 357-379.
- Wan, Lisa C., Michael K. Hui, and Robert S. Wyer Jr.(2011), "The Role of Relationship Norms in Responses to Service Failures," *Journal of Consumer Research*, 38(2), 260-277.
- Williams, Patti, Gavan J. Fitzsimons, and Lauren G. Block (2004), "When Consumers Do not Recognize "Benign" Intention Questions as Persuasion Attempts," *Journal of Consumer Research*, 31(3), 540-550.
- Zalmanson, Lior, Gal Oestreicher-Singer, and Dikla Perez (2017), "Please Rate Your Experience'-The Effect of Calls to Action on Website User Conversion," Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3044779> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3044779>.