

불만고객의 갈등 해결 행동 유형과 효율적인 협상전략방안

- 식품기업의 불만처리과정을 중심으로 -

홍순천(인천대학교 일반대학원 석사과정)

이경목(인천대학교 일반대학원 석사과정)

이영애(인천대학교 소비자·아동학과 조교수)

고객들은 식품기업의 불만에 대해 다른 산업군에 비해 훨씬 민감하게 반응하기 때문에 식품기업의 불만처리과정에서 고객상담의 영역에 대한 전략적 접근의 중요성이 부각되고 있다. 그럼에도 불구하고, 식품기업들이 고객과의 상담을 성공적으로 이끌기 위한 불만처리과정에서의 협상전략방안에 연구가 그 중요성에 비해 매우 미흡했던 것이 사실이다. 공정성 이론에 기초할 때, 고객의 불만을 효과적으로 다루는 것은 고객이 구매 경험을 평가할 때 재구매 가능성과 부정적 구전을 차단하는데 효과적이며 특히 불만상황에서 고객을 응대하는 과정에 관한 높은 상호작용성은 부정적 구전의 가능성을 낮추고 재구매 가능성을 높이며 낮은 수준의 보상 및 절차상의 문제점들을 보완할 수 있다고 한다(Goodwin & Ross, 1992).

이에 본 연구에서는 고객과 기업간의 갈등 상황에서 고객의 갈등 해결 유형과 기업의 협상 및 설득전략에 대한 선행연구를 바탕으로 식품기업의 불만처리과정에서 나타날 수 있는 불만고객의 갈등 해결 행동 유형과 그에 따른 효율적인 협상전략방안을 제시하고자 한다.

이를 위해 본 연구는 실제로 식품기업에서 고객 상담 업무를 진행하고 있는 담당자 30명을 선정하여 그들이 접하게 되는 불만고객들의 갈등 행동 유형과 그에 따른 효율적인 협상전략 방안이 도출될 수 있도록 구조화된 설문지를 배부하여 각 전문가들이 답한 내용을 분석하는 델파이 기법을 활용하였다. 배부된 구조화된 설문지는 고객들의 불만상황이라는 갈등 상황에 직면하게 되었을 때의 갈등행동 유형을 기존 문헌을 통해 내용분석하여 분류하고(강길호, 김경운, 2012; 이의정, 1992; 정인호, 이은진, 2013), 그에 적합한 협상전략방안을 제시하여 내용의 적합성 및 보완되어야 할 사항에 대해 각 전문가집단이 응답하도록 계획하고, 이를 회수하여 내용분석을 진행하였다.

식품기업의 불만처리과정을 중심으로 불만고객의 갈등해결 행동 유형과 효율적인 협상전략방안에 대한 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 불만상황에서 고객의 갈등 해결 행동 유형은 문헌조사결과 초기 의심형, 분노형, 경쟁형, 회피형, 협력형, 배려형으로 구분하여 의견을 물었다. 그러나 전문가집단의 평가결과, 경쟁형을 협박형과 주도형으로 구분하자는 부분과 배려형은 사회정의형으로 명칭을 바꿔 사용하자는 내용을 받아들이는 것이 바람직하다는 판단하에 최종적으로 불만상황에서 고객의 갈등 해결 행동유형은 의심형, 분노형, 협박형, 주도형, 회피형, 협력형, 사회정의형으로 구분

하였다.

둘째, 불만고객의 갈등 해결 행동 유형에 따른 전문가 집단의 주요 협상전략은 의심형의 경우 이유 설명 전략과 약속 전략이 효과적이라고 응답하였으며, 분노형에는 의례적 표현과 동정심 유발 전략 또는 경고 전략이 효과적이라고 응답하였다. 협박형과 주도형의 경우 이유 설명 전략과 경고 전략이 회피형에는 의례적 표현 전략과 약속 전략이 효과적인 것으로 나타났다. 또한 협력형에는 약속 전략과 보상 전략이 효과적이라고 응답하였으며, 사회정의형 집단에는 약속 전략이 가장 유효한 것으로 나타났다.

셋째, 일반적인 식품기업의 불만처리 과정을 유선상담(1차), 방문상담(2차), 문제 제품 분석 및 설명(3차), 제 3기관 의뢰(4차) 등의 단계로 나누어 각 단계에 맞는 고객 협상 전략을 도출하고자 하였다. 유선상담단계와 방문상담단계에서는 의례적 표현, 이유 설명, 약속, 보상의 순으로 전략을 펴는 것이 효율적이라고 하였으며, 문제 제품 분석 및 설명 단계에서는 과실이 어디 있는가에 따라, 또 고객이 회사 측의 설명을 이해하고 받아들이는가에 따라 여섯차원으로 나누어서 각각 전략을 제시하고자 하였다. 먼저 고객에게 과실이 있고, 고객이 그에 대한 설명을 인정하고 받아들일 때 그에 맞는 전략은 이유 설명, 체면세우기, 약속, 보상의 순서로 하는 것이 적절한 것으로 나타났다. 유통이나 회사 측에 과실이 있는 경우, 이유 설명, 약속, 보상의 순이 적절한 것으로 나타났다. 한편 고객이 회사측의 설명을 인정하지 않을 때, 고객에게 과실이 있는 경우는 이유 설명, 체면세우기, 암시, 보상 순으로 협상전략을 세우는 것이 바람직하며, 유통 단계의 과실이 있다면, 이유 설명, 직접적 요구, 약속, 보상의 순서로 진행하는 것이 적합한 것으로 나타났다. 한편 회사에 과실이 있는 경우에는 전문가 집단의 의견이 나누어지는데, 사안에 대해 직접적으로 접근하여 문제를 해결하는 전략과 고객의 감정에 호소하여 감정적으로 접근하는 전략으로 구분할 수 있다. 직접적 접근 전략은 이유 설명, 약속, 직접요구, 보상의 순으로, 감정적 접근은 환심, 이유 설명, 동정심 유발, 약속, 보상의 순으로 진행되어야 한다고 나타났다. 마지막으로 4차 외부기관 의뢰단계에서는 고객이 설명을 인정하는 경우와 불인정하는 경우로 나누어 볼 수 있는데, 설명을 인정하는 경우 이유 설명 이후 보상을 제공하는 전략, 불인정하는 경우 경고이후 무대응하는 방식이 적절하다고 응답하였다.

본 연구결과, 식품기업의 업무처리 절차에 따라 각기 다른 협상전략이 요구되는 것으로 나타났다. 본 연구 결과를 바탕으로 기업간 간담회 및 사례 공유를 통해 효율적인 협상전략의 전행이 제시되어야 할 필요성이 제기되었다. 따라서 추후 연구에서는 본 연구결과를 기반으로 고객의 갈등 해결 행동유형별 고객협상전략과 불만처리과정에 따른 고객협상전략 교육 자료에 관한 연구 등을 진행해야 할 필요가 있다.

참고문헌

Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of BusinessResearch*, 25, 149-163.

- 강길호, 김경은(2012). 한국인의 커뮤니케이션에 나타난 대인설득 전략. *스피치와 커뮤니케이션* 18, 78-120.
- 이의정(1992). 한국인의 커뮤니케이션 메시지 작성 전략에 관한 연구. *한국언론학보*, 27, 381-411.
- 정인호, 이은진(2013). 협상전략과 협상만족과의 관계에서 신뢰도와 커뮤니케이션의 매개효과에 관한 연구. *경영연구*, 28, 79-104.