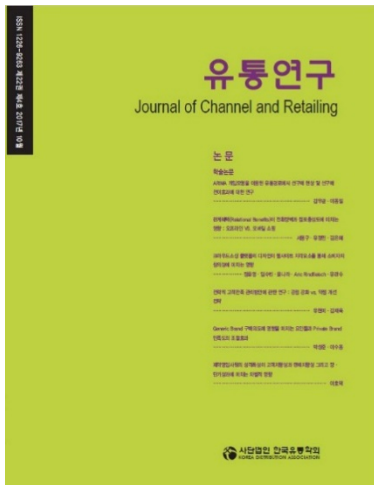


On: 31October 2017

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription:1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Konkuk University, Gwangjin-gu, Seoul, South Korea



## Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors  
and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

### “Strategic Customer Satisfaction Management: Does Focusing on Weakness Really Work?” \_ 학술논문

\*Hyeon MI Yoo<sup>a\*</sup>, Jae Wook Kim<sup>b\*\*</sup>

a. Adjunct Professor of IT Business, Han Shin University, First Author

b. Professor of Marketing, Korea University, Corresponding Author

Online publication date: 31October2017

To cite this Article: Hyeon MI Yoo and Jae Wook Kim (2017) ‘Strategic Customer Satisfaction Management: Does Focusing on Weakness Really Work?’, Journal of Channel and Retailing, 22(4): 79-100. To link to this Article: [10.17657/jcr.2017.10.31.4](https://doi.org/10.17657/jcr.2017.10.31.4)

### PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

## 전략적 고객만족 관리방안에 관한 연구 :

### 강점 강화 vs. 약점 개선 전략\*

유현미\*\*, 김재욱\*\*\*

본 연구는 한정된 자원을 보유한 기업이 고객만족 향상을 위해 내부의 강점을 더욱 강화하는 전략과 약점을 개선하는 전략 중 어느 쪽을 선택하는 것이 바람직한지에 대해, 고객의 시각에서 실증적으로 분석한 연구이다.

연구 결과, 기업의 강점을 강화시키는 것이 약점 개선보다 고객만족 향상에 더 효과적인 것으로 확인되었다. 또한 약점의 하락은 고객만족의 변화에 별다른 영향을 주지 않는 반면, 강점이 하락한 경우 고객만족 역시 크게 하락하는 것으로 나타났다. 즉 강점 속성은 향상되었을 때와 하락했을 때 모두 약점 속성에 비해 고객만족에 대한 영향력이 훨씬 큰 것으로 확인되었다. 마지막으로 기업의 위상이 낮은 기업이 높은 기업에 비해 강점 강화의 효과가 더 두드러지게 발생하는 것으로 나타난 반면 약점 개선 효과는 시장 내 위상에 큰 영향을 받지 않는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 지금까지 강점을 강화하기보다는 약점을 개선하는 쪽에 집중해온 기존의 고객만족 전략에 대한 수정이 필요함을 제시하고 있으며, 이론적으로나 실무적으로 다양한 시사점을 제공한다.

주제어 : 고객만족, 강점 강화, 약점 개선, 경쟁우위, 차별화

## I. 서론

여기 스마트폰을 만들고 판매하는 기업이 있다고 생각해보자. 이 기업 제품의 ‘성능’은 상당히 우수하지만 ‘디자인’은 상대적으로 기대에 미치지 못한다. 그러면 향후 어느 쪽에 집중하는 것이 전략적으로 더 효과적일까? 강점인 성능을 더욱 강화하는 것이 나을까? 아니면 상대적으로 미흡한 디자인을 적극 개선하는 것이 바람직할까? 물론 ‘강점은 최대화하고 동시에 약점은 최소화’하는 방안이 이상적이겠지만, 이 기업은 양쪽 모두에 자원을 쏟을 여력이 충분하지 않다. 이는 업종 특성, 시장 내 위상 등과 관계없이 유통업체를 포함한 대다수의 기업들이 빈

번하게 당면하는 문제일 뿐 아니라 의사결정의 방향에 따라 전혀 다른 성과로 이어질 수 있다는 점에 서, 대단히 중요한 사안이라고 할 수 있다.

때문에 본 연구에서는 실증 분석을 통해 ‘강점 강화’와 ‘약점 개선’ 전략 중 어느 쪽이 기업의 성과, 세부적으로 고객만족에 더 효과적인지 규명하고자 한다. 본 연구에서 기업 성과로 고객만족에 주목한 이유는 다음과 같다. 첫째, 고객만족은 지난 20년간 도입된 수많은 경영 활동 중 고객의 구매행동 변화, 나아가 기업의 재무적 성과 제고를 위한 가장 효과적인 마케팅 수단 중 하나로 인식되어 왔기 때문이다(Luo and Homburg 2007; Szymanski and Henard 2001). 다양한 선행연구들을 통해 기업의 고객만족 제고 노력이 고객의 지불 의향(Anderson et al. 1997,

\* 본 논문은 고려대학교 교내연구비 지원에 의하여 연구되었음.

\*\* 한신대학교 IT경영학과 겸임교수(goodtgreat0118@gmail.com), 제1저자

\*\*\* 고려대학교 경영학과 교수(jaewook@korea.ac.kr), 교신저자

Stock 2005, Homburg et al. 2005), 재구매 의도 (Anderson et al. 1994, Mittal et al. 1998, Szymanski and Henard 2001) 등 태도적 성과 뿐 아니라, 구매행동, 충성도(Dholakia and Morwitz 2002, Kamakura et al. 2002, Keiningham et al. 2003) 등 행동적 성과까지 향상시킬 수 있음이 규명된 바 있다. 때문에 많은 기업들이 정기적으로 자사의 고객만족 수준을 평가하고, 이를 지속적으로 모니터링하는 등, 고객만족을 핵심 성과지표로 인식하고 있는 상황이다 (Mittal and Kamakura 2001; Simester et al. 2000). 둘째, 기업들의 부단한 노력으로 인해 고객만족이 상당히 높은 수준으로 향상되긴 했지만, 예전에 비해 상승폭이 점차 둔화되고 있을 뿐 아니라 경쟁 기업 간 수준 차이도 줄어들고 있기 때문이다(Rust et al. 1995, Fornell et al. 1996, Ngobo 1999). 과거와 달리 투입한 노력에 비해 고객만족이 쉽게 향상되지 못하고 있는 것인데, 이로 인해 기업들은 향후 고객만족에 대해 어떻게 접근해야 할지에 대해 고민하고 있다. 다만 아직까지는 단순히 고객만족 향상 노력을 줄이는 것이 비용 대비 효과 측면에서 효율적이라고 결론짓는 단계에 머무르고 있다(Ho et al. 2006). 즉, 같은 비용이면 어떤 활동에 집중했을 때 만족을 더 향상시킬 수 있는지와 같은 전략적 측면의 고민은 상대적으로 부족한 상황이다.

이에 경쟁 기업과의 차별화 측면에서 고객만족 경영의 전략적 방향에 대해 본격적으로 고민해볼 시점이라 판단된다. 다만 실무 분야, 특히 컨설팅 업계에서는 상대적으로 기업의 강점 강화보다는 문제점 개선에 초점을 맞춰 자원을 집중해야 한다는 시각이 다수를 차지하고 있다. 하지만 맹목적으로 약점 개선에 집중하는 전략은 차별화 측면에서 부정적인 결과를 얻을 수 있다. 예를 들어 가구 전문 브랜드 'IKEA'는 '트렌디한 디자인'을 강점으로 갖고 있는 반면, '매장내 종업원 서비스', '가구의 내구성'은 상대적으로 미흡한 특성

이 있다. 이런 상황에서 IKEA가 고객만족 향상을 목적으로, 직원 서비스나 내구성을 개선하고자 노력하는 것이 과연 바람직할까? 물론 IKEA는 이러한 약점들을 충분히 개선할 수 있을 것이다. 하지만 오히려 IKEA가 독자적으로 보유한 매력이 반감될 수도 있으며, 이는 역설적으로 이 기업의 고객만족 수준 하락을 야기할 수 있다. 만일 이러한 가정이 사실로 확인된다면, 지금까지 강점을 더 강화하기보다는 약점을 개선하는 쪽에 치중해 온 기존의 고객만족 전략에 대한 수정이 불가피하다고 할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 자원투입의 효율성에 관한 연구

기업이 보유한 자원을 어느 쪽에 집중하는 것이 효율적인지에 대한 연구는 크게 경영 전략, 브랜드 포지셔닝 전략 및 조직 행동의 3가지 분야에서 중점적으로 이루어져 왔다. 먼저 경영 전략 분야의 자원 기반 관점(Resource-based View)에 따르면, 기업이 다른 기업과 차별되는 가치를 고객에게 제공했을 때 경쟁우위를 가질 수 있으며, 이러한 가치는 기업이 독자적으로 보유한 자원으로 인해 발생한다고 주장한다(Rumelt 1984; Wernerfelt 1984; Barney 1986; Dierickx and Cool 1989). 이 관점에 따르면, 기업이 경쟁우위를 갖기 위해서는 보유한 자원이, 가치 있고(valuable), 희소성이 있으며(rare), 모방이 힘들고(difficult to imitate), 대체 불가능한(non substitutable) 특성을 갖고 있어야 한다(Barney 1991).

한편 Keller, Apèria and Georgson (2008)은 자사의 브랜드를 시장에서 효과적으로 포지셔닝하기 위해서는 브랜드 아이덴티티를 구축하고 그에 부합하

는 브랜드 이미지를 창출해야 하는데, 이는 브랜드가 2 종류의 특성인 차별점(POD: points of difference)과 유사점(POP: points of parity)과 연계되어 있을 때 가능하다고 주장했다. 먼저 차별점의 측면에서, 기업이 경쟁 우위를 창출하고 고객이 기업의 브랜드를 구입해야 할 이유를 제공하기 위해서는 다른 브랜드와 구별되는 독특한 특성을 갖추는 것이 중요하다. 반면 차별점은 대부분의 브랜드가 갖추고 있고, 만일 부족할 경우 고객이 고려 대상에서 제외시킬 가능성이 높은 기본적인 특성을 의미한다. 한편, Keller et al. (2008)은 성공적인 포지셔닝을 위해서는 이들 특성들을 균형적으로 보유하는 것이 중요하지만, 일단 시장에서 요구하는 기본적인 특성을 갖춘 브랜드가 많은 상황에서는 남들과 차별적으로 인식되는 것이 보다 효과적이라고 주장한다. 실제로 Iyer and Muncy(2005)는 유사점을 덜 중시하는 고객일수록 충성도에 대한 지각된 품질과 고객만족의 영향력이 커진다고 설명했다.

마지막으로 Cooperrider and Whitney(2005)는 조직 내부의 관점에서 ‘긍정 혁명(Appreciate Inquiry)’이라는 개념을 제시하면서, 종업원이 스스로의 강점을 강화하도록 유도했을 때가 약점 개선을 유도했을 때에 비해 긍정적인 변화를 이끌어 낼 수 있다고 설명했다. 긍정 혁명은 새로운 형태의 조직개발 접근법으로, 문제를 해결하는 최적의 방법을 찾는 대신 조직이 이미 갖고 있는 최고의 것을 찾는 데 집중한다. 유사한 맥락으로 Whitney and Trosten-Bloom(2003)는 미국의 자동차 수리 서비스 업체인 ‘British Petroleum’s Procure’의 사례를 통해, 불만족한 고객으로부터 수집한 약점에 집중하는 것보다 만족한 고객으로부터 수집한 강점에 집중하는 것이 효과적이라고 주장했다. 한편 Drucker(2008), Buckingham and Clifton(2001) 역시 개인이 성공하기 위해서는 상대적으로 강점에 집중할 것을 주장하고 있다. 즉 약점은 본질적으로 변화할 가능성이

매우 낮기 때문에 최고 수준까지 향상시키기 어렵고, 결국 어떤 일을 해내는 것은 대부분 강점 때문이라는 것이다.

## 2. 기업의 실제 자원 투입현황

아쉽게도 강점 강화와 약점 개선 전략 중 어느 쪽이 더 효과적인지에 대해 실증적으로 분석한 연구는 거의 없는 상황이다. 강점과 약점을 매우 직접적으로 검토하는 분석 기법인 SWOT 분석의 경우에도, 근본적인 목적은 강점을 최대화하는 동시에 약점을 최소화하는 방안을 도출하는데 있지, 강점 최대화와 약점 최소화 중 하나를 선택하는데 있지 않다. 다만 기업에서 자주 활용하는 의사결정 기법인 IPA(Importance-Performance Analysis)의 특성을 고려했을 때, 기업들은 강점에 대한 자원 투입은 현재 수준을 유지하는 반면 약점에 대해서는 자원 투입을 늘리는 경향이 있다고 추측된다. IPA는 다양한 속성들의 상대적 중요도(Importance)와 평가수준(Performance)을 2개의 축으로 한 매트릭스를 분석하는 기법이다. 이에 따르면 중요도가 높은 동시에 상대적으로 취약한 요인은 가장 우선적으로 개선해야 하는 반면, 중요도는 높지만 상대적으로 우수한 요인은 현재 수준을 유지하는 것이 바람직하다. 즉 현재 잘 하고 있는 영역보다는 취약한 분야에 더 민감하게 대응해야 한다고 보고 있는 것이다.

그러면 기업들은 왜 이러한 입장을 지지하는 것일까? 먼저 환경의 불확실성이 커짐에 따라, 경쟁자들이 갖지 못한 속성을 강화함으로써 얻을 것으로 기대되는 이익에 비해 기본적인 속성을 갖추지 못함으로써 겪게 될 불이익을 더 크게 인식하는 위험 회피 성향 때문으로 추측할 수 있다. 또한 시장이 성숙함에 따라 차별화 포인트가 줄어들면서, 생존을 위해 보다 적극적으로 경쟁자의 강점을 모방하기 때문일 가능성도 있다. Moon(2011)은 여기에서 나아

가 기업의 모니터링 활동, 즉 다소 과도한 시장 조사 활동이 이러한 현상을 부추긴다고 주장한다. 즉 기업들이 자사의 마케팅 성과를 정기적이고 지속적으로 추적하면서, 경쟁 기업과의 비교 활동을 강화하고 그들과 유사한 전략을 시행함으로써, 과거에 비해 기업간 차이가 크게 줄어들고 있다는 것이다. 그녀는 ‘스포티함’의 대명사였던 ‘Audi’는 ‘안전성’에 강점을 보이던 ‘Volvo’를 지향하고, 반대로 Volvo는 Audi를 지향한 결과, 현재 두 브랜드의 차별성은 오히려 과거보다 더 떨어지게 된 사례를 제시하면서 그 이유로, 시장 조사에서 나타난 단점을 보완하려는 기업들의 전략이 오히려 기업간 제품과 서비스가 유사해지는 이종적 동종화(heterogeneous homogeneity)를 야기했기 때문이라고 주장했다.

### 3. 고객만족의 전략적 향상방안

고객만족이 고객의 행동 변화를 이끌어낼 수 있을 뿐 아니라 실제로 재무적/비재무적인 성과로까지 연결될 수 있다는 점이 밝혀지면서, 연구자들은 자연스럽게 고객만족에 영향을 미치는 요인들을 탐색하는데 많은 노력을 기울여 왔다. 초창기 연구는 고객의 기대(expectation)와 실제 성과(performance)와의 불일치(disconfirmation)를 통해 고객만족의 결정요인을 이론적으로 설명하려는 시도가 상대적으로 많았다(Oliver 1981, Churchill et al. 1982, Tse and Wilton 1988). 이후 고객만족을 향상시킬 수 있는 실질적인 결정요인으로 고객이 지각하는 품질이 주목받기 시작하면서(Parasuraman et al. 1985, Fornell 1992), 은행, 보험, 유통업, e비즈니스 등 다양한 산업에서 고객만족 향상을 위한 상품/서비스 측면에서의 품질 요인을 규명하는 방향으로 연구 분야가 세분화되어 왔다(이유재, 라선아 2003; Pal and Choushury 2009; Nwabueze and Mileski 2008; Dagger and Sweeney 2006; Collier and Bienstock

2006; Chen and Ting 2002; Jamal and Naser 2002).

이러한 연구들은 특정 분야와 업종에 속한 기업들이 어떤 서비스 요인에 집중하는 것이 효과적인지에 대한 시사점을 제공해 왔다. 그러나 동일한 업종에 속한 기업이라도 기업이 처한 상황에 따라 어떤 요인을 상대적으로 더 강화해야 하는지와 같이, 고객만족을 전략적인 측면에서 접근한 연구는 상대적으로 부족한 상황이다. 다만 지속적으로 경쟁 기업간 고객만족의 격차가 감소하고 있으며(박상준 외 2010), 이러한 상황에서 일부 연구들은 고객만족이 최적 수준에 도달하면 고객만족에 대한 투자를 줄이거나(Ngobo 1999; Ho et al. 2006), 가격 또는 판촉 등 다른 마케팅 활동에 보다 많은 투자를 하는 것이 바람직하다는 의견을 제시했다(박상준 2012).

## Ⅲ. 가설설정 및 연구모델

### 1. 가설 설정

#### 1.1 강점 강화 전략의 주효과

지금까지 검토한 바에 따르면, 많은 기업들이 상대적으로 강점 강화보다는 약점 개선에 초점을 맞추는 경향을 보이지만, 오히려 자원 투입의 효율성에 관한 다양한 분야의 연구들은 기업이 가진 강점에 집중하는 것이 경쟁 기업과의 차별화를 달성할 수 있고, 결과적으로 더 나은 성과를 얻게 된다고 주장하고 있다. 우선 자원기반 관점에서 제시한 핵심역량의 4가지 원천들 중, 희소성, 모방의 어려움, 대체 불가능성은 모두 기업의 강점에 해당된다(Rumelt 1984; Wernerfelt 1984; Barney 1986; 1991; Dierickx and Cool 1989). 또한 브랜드 포지셔닝 전략에서는 기본적으로 강점과 약점을 모두 관리해야

한다는 전제 하에, 경쟁 브랜드는 갖지 못한 나만의 차별점, 즉 강점에 우선적으로 집중하는 것이 중요하다고 해석한다(Iyer and Muncy 2005; Keller et al. 2008). 마지막으로 조직 행동 분야의 연구에 따르면, 직원의 문제보다는 강점에 집중하는 것이 효과적이라는 사실이 확인되었다(Buckingham and Clifton 2001; Whitney and Trosten-Bloom 2003; Cooperrider and Whitney 2005; Drucker 2008).

이상의 논의들을 고려했을 때, 고객만족 역시 강점을 강화하는 것이 약점 개선 전략에 비해 효과적일 수 있는데, 이와 관련된 가설은 상황에 따라 크게 2가지로 구분된다. 먼저 기업이 현재보다 자사의 고객만족 수준을 더 향상시키길 원하는 상황으로, 이럴 경우 투입하는 자원 역시 당연히 현재보다 더 많이 필요할 것이다. 즉 강점 강화 또는 약점 개선을 위한 자원의 투입 강도가 현재보다 커지는 상황으로, 이 때의 가설은 다음과 같이 도출될 수 있다.

가설 1. 강점을 강화했을 때가 약점을 개선했을 때보다 만족도의 증가 폭이 클 것이다.

한편, 어떤 기업이든 언제나 고객만족 향상을 목표로 하기는 어렵다. 경기 침체, 돌발적인 위기 상황 등이 닥쳤을 때에는 현실적으로 고객만족 향상보다는 고객만족 수준 유지가 최선일 수 있다. 이런 상황에서 기업들은 자연스럽게 긴축 정책을 통해 기존에 비해 투입하는 자원을 축소하는 경향을 보인다. 이렇게 강점의 변화 또는 약점의 변화가 0보다 작은 상황에서는 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

가설 2. 강점이 하락했을 때가 약점이 하락했을 때보다 만족도의 감소 폭이 클 것이다.

가설 1과 2 모두 ‘강점 변화가 약점 변화에 비해 고객만족의 변화에 더 많은 영향을 미친다’는 공

통점이 있다. 이 둘의 차이는 투입되는 자원이 현재보다 커지는지 혹은 작아지는지에 있는데, 이 차이가 의미 있는 이유는 상기의 상황에 따라 강점 및 약점의 변화가 고객만족의 평가수준 변화에 미치는 영향력, 즉 기울기의 크기가 달라질 수 있기 때문이다.

## 1.2 시장 내 위상의 조절효과

이러한 강점 집중 전략도 시장 내 기업의 위상이 어느 정도 수준인지에 따라 효과가 달라질 수 있다. 시장 리더의 경우 상대적으로 많은 자원을 기반으로 여러 세분 시장의 고객들을 두루 만족시킬 수 있는 반면, 팔로워 브랜드는 보유 자원이 적어 만족시킬 수 있는 시장이 한정적이다. 이 때 리더는 자사의 고객 중 일부 시장에 특화된 속성만 강화할 경우, 자칫 나머지 시장의 고객만족 수준이 낮아지고, 결과적으로 전체 만족 수준이 하락할 가능성이 있다. 반면 팔로워는 전체 시장에서 낮은 점유율을 차지하기보다는 규모는 작더라도 특정 시장에서 높은 점유율을 확보하는 경향을 보인다.

이 때 팔로워가 강점을 보이는 시장은 이미 상대적으로 단일화된 특성을 가진 고객들로 구성되어 있으므로, 자사의 강점을 강화하면 그 강점 때문에 제품을 구매했던 기존 고객들의 만족 수준은 더욱 높아질 수 있다. 기존 연구 또한 대부분의 고객들이 리더의 상품을 선택하는 것이 자연스러운 상황에서, 팔로워는 리더와의 명확한 차이점을 부각하기 위해 우월적인 속성을 차별적으로 제시하는 것이 효과적이라고 밝히고 있다(Meyers-Levy 1991). 따라서 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 3. 시장 내 위상이 낮을수록, 강점 강화 전략채택이 만족도 향상에 더 효과적일 것이다.

가설 3-1. 위상이 낮은 기업은 강점 강화가 만족도에 미치는 긍정적인 영향력이 위상이 높은 기업에 보다 클 것이다.

가설 3-2. 위상이 낮은 기업은 약점 개선이 만족도에 미치는 긍정적인 영향력이 위상이 높은 기업과 차이가 없을 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 자료 수집

본 연구에서는 자원을 어디에 집중하는 것이 고객 만족 향상에 더 효과적인지 규명하기 위해, 2 단계에 걸쳐 데이터를 수집, 산출했다. 첫 번째 단계는 원데이터(raw data)를 수집하는 것이 목적으로, 소비자들을 대상으로 조사대상 브랜드에 대한 만족 수준과 마케팅 활동 속성들을 평가한 데이터를 수집했다. 이를 위해 한국의 소비자들을 대상으로 25개 업종(내구재 9개, 비내구재 4개 및 서비스 12개)에 속한 99개 브랜드(업종별 2~6개)에 대한 마케팅 속성 및 고객만족 수준을 조사했다. 이 때 응답자는 본인이 경험한 1개의 브랜드만 평가하며, 평가수준에 대한 통계적 유의성을 확보하기 위해 브랜드별 30개씩의 표본을 수집하였다. 두 번째는 1단계에서 수집된 데이터를 요약하는 단계로, 각 브랜드의 항목별 30개씩의 평가값에 대한 평균치를 산출했다.

데이터 수집은 이메일을 통한 온라인 조사로 진행되었다. 먼저 응답자를 이메일로 초대하고 응답자가 메일 본문에 기재된 링크를 클릭하면 설문에 응할 수 있는 웹페이지로 이동하도록 구성된 시스템을 활용하였다.

본 연구는 마케팅 속성 측면에서 특정 브랜드의 강점 또는 약점이 향상, 하락함에 따라 고객만족이 어떤 영향을 받는지에 초점을 두고 있다. 때문에 마

케팅 속성 및 고객만족의 변화 정도를 측정하는 과정이 필요하다. 이를 위해 본 연구에서는 2년의 간격을 두고 동일한 방법(동일한 수의 응답자에게 동일한 브랜드를 대상으로 동일한 평가항목 질문)으로 2번의 조사를 실시했으며, 이 때 첫 번째와 두 번째 조사에 응답한 표본들은 서로 독립적으로 수집되었다(두 조사의 응답자가 서로 다름). 두 번의 조사 사이에 2년의 간격을 둔 이유는, 마케팅 활동 변화로 인한 고객만족의 개선 효과를 확인하기에 가장 적절한 시간이라고 판단했기 때문이다. 즉 1년은 너무 짧아서 마케팅 활동 변화가 고객의 인식으로 연결되기엔 너무 짧고, 3년 이후는 해당 마케팅 활동 변화 외 다른 원인이 개입될 가능성이 클 수 있다.

결국 99개 브랜드별 30개 표본을 2회에 걸쳐 조사함으로써, 총 5,940개의 표본이 확보되었다. 표본의 대표성을 확보하기 위해, 본 연구에서는 각 업종별 고객 정의에 따른 할당 표본추출을 채택했다. 또한 평가대상은 해당 업종에서 일정 규모 이상의 시장 점유율을 갖고 있는 브랜드로 한정했으며, 응답자는 고객만족의 특성을 고려하여 해당 브랜드의 제품이나 서비스를 경험한 고객만 포함시켰다. 업종 및 브랜드의 수는 부록에서 제시하고 있다.

또한 원데이터의 브랜드별 평가수준에 대한 평균치를 산출하고 개별 브랜드를 케이스로 적용한 요약 데이터를 작성한 결과, 총 198개(99개 브랜드×2회)의 표본으로 정제되었다. 브랜드별 마케팅 속성의 변화에 따른 고객만족 수준 변화 분석은 최종적으로 도출된 요약 데이터를 활용하였다.

### 2. 변수의 정의 및 측정

#### 2.1 강점 변화정도

강점의 변화 정도를 측정하기 위해서는 먼저 해당 브랜드의 마케팅 활동 중 어떤 속성을 강점이라고

볼 것인지 결정해야 한다. 이를 위해 본 연구에서는 먼저 전문가 인터뷰를 통해 각 산업별 고객의 구매 의도를 향상시키는 6~8개의 주요 마케팅 활동들을 선정했다 (부록 참조). 둘째, 응답자들이 제시된 속성들 중에서 구매에 가장 많은 영향을 미치는 항목들을 선택하여, 최종적으로 업종별 5개씩의 항목들을 도출했다. 이러한 절차를 거친 이유는 강점 또는 약점 여부와 관계없이 각 속성의 중요도가 기업의 의사결정에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 이러한 효과를 최소화하기 위해, 일정 수준 이상의 중요도를 갖춘 속성들을 추출하였다.

본 연구에서는 이렇게 선정된 마케팅 속성들에 대한 브랜드의 수준을 10점 척도로 조사했는데, 이 때 1차 조사에서 가장 높게 평가된 속성을 해당 브랜드의 강점으로 선정했다. 이어서 2차 조사에서는 1차 조사에서 선정된 강점 속성에 대한 평가수준을 10점 척도로 조사했다.

마지막으로, 특정 브랜드의 강점 속성에 대한 1차 대비 2차 조사의 평가 차이를 강점의 변화정도로 측정하였다. 결과적으로 브랜드의 강점 변화정도는 다음과 같이 표현될 수 있다 (식 1 참조).

$$(1) \text{ Change of Strength}_b \\ = \text{Max}[\text{Attribute}_{bjt+1}] - \text{Max}[\text{Attribute}_{bjt}]$$

즉 b 브랜드의 강점은 t시점에서 b 브랜드의 속성 j들을 평가했을 때 가장 평가수준이 높은 속성으로, t시점에 측정된 강점에 대한 평가수준이 t+1 시점에 어느 정도 변화했는지가 b 브랜드의 강점 변화 정도라고 할 수 있다.

## 2.2 약점 변화정도

약점 변화정도 역시 강점 변화 정도와 마찬가지로 1차 조사에서 5개의 주요 마케팅 활동 속성 중 가장

평가수준이 낮은 속성을 약점으로 선정하고, 동일한 속성을 2차 조사에서도 평가한 뒤 두 조사간 평가 차이로 측정하였다 (식 2 참조).

$$(2) \text{ Change of Weakness}_b \\ = \text{Min}[\text{Attribute}_{bjt+1}] - \text{Min}[\text{Attribute}_{bjt}]$$

## 2.3 고객만족 변화정도

고객만족의 개념에 대한 의견은 연구자마다 조금씩 차이를 보이지만, 대체적으로 Fornell(1992)이 제시한 ‘구매 후의 전반적 평가수준’으로 정의 내릴 수 있다. 즉 고객만족은 반드시 상품을 구매하거나 서비스를 이용해본 고객만 평가할 수 있는 개념으로, 상품을 구매하기 전에 가지고 있던 기대 수준 대비 구매 후 인식하는 차이 또는 해당 상품이라면 갖추고 있어야 한다고 생각되는 수준과 실제 구매 후 인식하는 차이라고 해석할 수 있다(Oliver 1981; 1997, Westbrook and Oliver 1991). 본 연구에서는 고객만족을 평가하기 위해 Fornell et al.(1996)이 ACSI (American Customer Satisfaction Index) 평가항목으로 제시한 3개의 측정항목인 ‘전반적 만족, 기대 대비 불일치, 이상적인 제품 또는 서비스 대비 만족’을 적용하였다. 고객만족의 평가항목들은 10점 척도로 측정되었으며, 1차 대비 2차 조사의 평가수준 차이를 고객만족 변화정도로 적용하였다.

## 2.4 시장 내 위상

조사대상 브랜드의 시장 내 위상은 여러 가지 관점에서 파악할 수 있는데, 본 연구에서는 재무적 관점에 초점을 맞춰 시장 내에서 특정 브랜드의 시장점유율을 브랜드 위상의 평가기준으로 적용했다. 점유율 산출은 은행(예수금 및 대출 채권), 이동전화(가입자수), 인터넷쇼핑몰/오픈마켓



(취급액) 등 특수한 경우를 제외하면, 대부분 해당 산업에서의 매출액을 기준으로 적용했다. 브랜드별 점유율은 금융감독원의 금융통계정보시스템(FSIS: Financial Statistics Information System) 및 전자공시시스템(DART: Data Analysis, Retrieval and Transfer System)에서 제공하는 공시 자료를 활용하였다. 최종적으로 브랜드의 시장 내 위상은 점유율 1~2위인 브랜드의 경우 ‘높음’, 3위 이하 브랜드는 ‘낮음’으로 평가하였다.

## 2.5 통제변수

### 2.5.1 시장 집중도

본 연구에서는 고객만족에 영향을 미칠 가능성이 있는 시장 집중도와 브랜드의 규모를 통제변수로 포함하였다. 먼저 시장 집중도가 높아 1~2개의 브랜드가 시장을 주도하는 업종은 다수의 브랜드가 경쟁하는 시장에 비해 만족 수준이 낮을 가능성이 있다. 집중도가 높은 산업에서는 특별히 고객만족 향상 노력을 기울이지 않아도, 고객이 이탈할 가능성이 상대적으로 적기 때문이다. 본 연구에서는 시장 집중도를 측정하기 위해, 미국 법무부와 연방준비제도이사회(Federal Reserve Board of Governors)에서 기업합병 심사의 판단 기준으로 사용하는 지표인 허핀달-허쉬만 지수(HHI: Herfindahl-Hirschman Index)를 적용했다. 허핀달-허쉬만 지수는 시장 내 브랜드별 점유율의 제곱을 합산한 지수로, 이 값이 클수록 시장 집중도가 높은 것으로 해석한다. 본 연구에서는 조사의 편의를 위해 상위 3개 브랜드의 허핀달-허쉬만 지수를 산출하였으며, 세부 산출방법은 식 3에 제시되어 있다.

$$(3) \quad HHI3i = \sum_{b=1}^3 \text{Market Share}_b^2$$

### 2.5.2 브랜드의 규모

한편 브랜드의 규모가 크면 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 규모가 큰 브랜드는 작은 브랜드에 비해 보유한 자원이 많아 상대적으로 만족을 높일 수 있는 여력이 있기 때문이다. 본 연구에서는 브랜드의 규모를 측정하기 위해 해당 브랜드로 인해 발생한 1년 동안의 매출액을 활용했으며, 관련 데이터는 금융감독원의 금융통계정보시스템과 전자공시시스템에서 제공하는 공시자료를 사용했다. 최종적으로 브랜드의 규모는 매출액이 전체 조사대상의 평균(4,845억 8,205만원)보다 크면 ‘대규모’, 나머지는 ‘소규모’로 평가하였다.

## 4. 가설 검증

### 4.1 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 모델은 기본적으로 2개의 독립변수(강점 및 약점 변화정도)와 2개의 통제변수(시장 집중도, 브랜드의 규모), 그리고 1개의 종속변수(고객만족 변화정도)로 구성되어 있다. 본 연구에서는 이들 중 유일한 잠재변수인 고객만족을 중심으로 신뢰성과 타당성을 검토하였다. 먼저 고객만족의 신뢰성 분석을 위해 Cronbach's alpha, 개념 신뢰도(CR: Composite Reliability), 평균 분산 추출값(AVE: Average Variance Extracted)을 확인한 결과, 모두 신뢰도 허용수준(Cronbach's alpha > .7, CR > .7, AVE > .5)을 상회하는 것으로 나타났다(Table 1 참고; Nunnally 1978, Fornell and Larcker 1981, Bagozzi and Yi 2012).

이어서 Fornell and Larcker(1981)가 제시한 방법을 활용하여 고객만족도 변화정도의 판별 타당성을 분석한 결과, 고객만족도 변화정도의 평균 분산 추출값이 2개의 측정변수와의 공유 분산보다 큰 것으로

로 나타나, 판별 타당성이 있음이 확인되었다.

#### 4.2 고객만족 전략의 경향 분석 결과

본 연구에서는 서두에 기업들이 위험 회피, 환경 변화에 대한 대응 등의 이유로, 상대적으로 강점보다는 약점을 관리하는데 더 많은 자원을 투입할 가능성이 있다고 언급한 바 있다. 본 연구의 주요 가설을 검증하기에 앞서 두 조사간 평가 차이를 통해 각 조사대상 브랜드 별 강점과 약점이 어떻게 변화했는지 실증적으로 확인한 결과, 본 연구에서는 상당히 흥미로운 사실을 발견할 수 있었다. 먼저 1차 조사에 비해 브랜드의 강점 평가수준은 2차 조사에서 평균적으로 0.003점 하락한 반면, 약점은 0.253점 상승한 것으로 나타났다. 또한 ‘강점 강화’(44.2%)에 비해 ‘약점 개선’(76.0%)이, ‘약점 하락’(24.0%)에 비해 ‘강점 하락’(55.8%)이 더 많은 비율을 차지하는 것으로 확인되었다. 이는 기업들이 실제로 강점보다 약점을 개선하는데 더 많이 노력할 뿐 아니라, 상황이 좋지 않을 때에도 강점보다는 약점을 유지하는데 신경 쓰고 있어, 상대적으로 약점 관리에 집중하는 경향을 보이고 있음을 보여준다.

#### 4.3 주효과(Main Effects)

우리는 가설 1과 2를 검증하기 위해, 먼저 데이터를 각 가설 검증에 필요한 2개의 집단으로 구분하였

다. 가설 1의 검증을 위한 데이터(N = 75)는 강점 또는 약점이 상승한 집단으로 구성된 반면(강점 또는 약점 변화정도 > 0), 가설 2의 검증 데이터(N = 50)는 반대로 강점 또는 약점이 하락한 집단으로 구성되었다(강점 또는 약점 변화정도 < 0).

우리는 모델 검증을 위해 최대우도추정(maximum likelihood estimation) 방식의 구조방정식 모델을 적용하였으며, 모델의 적합도는 대부분의 지표들이 수용할 만한 수준으로 도출되었다(가설 1:  $\chi^2 = 28.947$ (d.f.=8), GFI = .910, CFI = .907, NFI = .882, RMSEA = .089, SRMR = .003; 가설 2:  $\chi^2 = 14.446$ (d.f.=8), GFI = .922, CFI = .918, NFI = .856, RMSEA = .087, SRMR = .002).

먼저 가설 1에서는 강점이 강화되었을 때가 약점이 개선되었을 때에 비해 만족도가 더 크게 향상될 것이라고 주장했다. 강점 또는 약점 변화가 0보다 큰 상황에서, 고객만족 변화에 미치는 영향은 강점 변화( $\beta = .443, p = .001$ )와 약점 변화( $\beta = .199, p = .015$ ) 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 한편 강점 변화는 표준화  $\beta$ (.601)가 약점 변화(.213)에 비해 클 뿐 아니라, 두 경로의 t-value 차이(3.379)도  $\beta$ 값 차이의 유의 기준(> 1.96, = .05)보다 커, 고객만족 변화에 대한 영향력이 더 큰 것으로 확인되었다(가설 1 지지).

한편 가설 2에서는 강점이 하락했을 때가 약점이 하락했을 때에 비해 만족도가 더 크게 하락할 것이라고 제시했다. 강점 또는 약점 변화가 0보다 작은

<표 1> 변수의 신뢰도 및 상관관계

변수	CA	CR	AVE	1	2	3
1. 고객만족 변화정도	.994	.956	.879	1		
2. 강점 변화정도				.670	1	
3. 약점 변화정도				.456	.364	1

CA: Cronbach's  $\alpha$ , CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted

&lt;표 2&gt; 주 효과 가설검정 결과

	$\beta$ (p-value)	표준화 $\beta$	표준오차	t-value	t-value 차이	지지 여부
가설 1						지지
강점 변화정도 → 고객만족 변화정도	.443 (.001)	.601	.076	5.816	3.379	
약점 변화정도 → 고객만족 변화정도	.199 (.015)	.213	.082	2.437		
시장 집중도	-.394 (.002)	-.261	.130	-3.034		
브랜드의 규모	-.050 (.158)	-.114	.035	-1.413		
모델 적합성	$\chi^2=28.947$ (d.f.=8), GFI=.910, CFI=.907, NFI=.882, RMSEA=.069, SRMR=.003					
가설 2						지지
강점 변화정도 → 고객만족 변화정도	.474 (.001)	.534	.133	3.556	2.326	
약점 변화정도 → 고객만족 변화정도	.073 (.215)	.148	.059	1.240		
시장 집중도	-.372 (.002)	-.435	.120	-3.109		
브랜드의 규모	.028 (.366)	.105	.031	.905		
모델 적합성	$\chi^2=14.446$ (d.f.=8), GFI=.922, CFI=.918, NFI=.856, RMSEA=.067, SRMR=.002					

주) t-value 차이가 1.96보다 크면  $\alpha = .05$  수준에서 주효과가 통계적으로 유의함

상황에서 고객만족 변화에 미치는 영향은, 강점 변화( $\beta = .474$ ,  $p = .001$ )와 약점 변화( $\beta = .073$ ,  $p = .215$ )로 나타나, 강점 변화의 영향력만 통계적으로 유의한 것으로 도출되었다. 결국 두 경로의 t-value 차이(2.326)가 통계적 기준을 상회하여 가설 2 역시 지지되었다 (Table 2 참조).

#### 4.4 조절효과(Interaction Effects)

강점 및 약점의 변화가 고객만족의 변화에 미치는 영향에 대한 브랜드의 시장 내 위상에 따른 상황적 효과를 분석하기 위해, 본 연구에서는 다중집단 분석(multi-group analysis)을 실행하였다. 이를 위해 본 연구에서는 주효과 분석에 활용된 데이터를 시

장 내 위상(높음, 낮음)에 따라 2개의 집단으로 구분했다.

먼저, 강점 변화정도가 고객만족 변화정도에 미치는 영향은 시장 내 위상이 높을 때 ( $\beta = .272$ ,  $p = .001$ )와 낮을 때 ( $\beta = .682$ ,  $p = .001$ ) 모두 유의한 것으로 나타났다. 하지만 두 집단의 경로계수 차이에 제한을 두지 않은 모델(unconstrained model)과 두 경로계수가 서로 같다고 제한한 모델(equal model)의 chi-square 차이를 분석한 결과, 시장 내 위상이 낮을 때가 높을 때보다 훨씬 영향력이 큰 것으로 나타나 가설 3-1은 지지되었다 ( $\Delta \chi^2 = 8.585$ ). 한편, 약점 개선정도는 위상이 높을 때에는 고객만족 변화정도에 영향을 주지 않는 반면 ( $\beta = .071$ ,  $p = .300$ ), 낮을 때에는  $\alpha = .10$  수준에서 약간의 영향력

<표 3> 조절효과 가설검정 결과

	위상: 높음				위상: 낮음				$\chi^2$ ( $\Delta\chi^2$ )	d.f	지지 여부
	$\beta$ (p-value)	표준화 $\beta$	표준오 차	t-value	$\beta$ (p-value)	표준화 $\beta$	표준 오차	t-value			
가설 3											지지
비제약 모델										19	
강점 변화정도 → 고객만족 변화정도	.272 (.001)	.557	.081	3.357	.682 (.001)	.745	.100	6.834	39.505 (8.585)		
약점 변화정도 → 고객만족 변화정도	.071 (.300)	.117	.068	1.037	.175 (.057)	.206	.092	1.902	47.312 (.778)		
경로계수 $\Delta$ t-value				2.320				4.932			
제약 모델									48.090	20	

주)  $\chi^2$ 차이가 3.84(d.f=1)보다 크면 위상이 높을 때와 낮을 때의 두 경로계수의 차이는 통계적으로 유의함

이 있는데 ( $\beta = .175, p = .057$ ), 두 집단간 경로계수의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되어, 가설 3-2는 지지되었다 ( $\Delta \chi^2 = .778$ ). 결과적으로, 시장 내 위상이 낮을수록 강점에 초점을 맞춘 전략이 효과적일 것이라고 예측한 가설 3은 지지되었다 (Table 3 참조).

본 연구에서는 추가적으로 위상이 높은 집단과 낮은 집단에 대해, 각각 강점과 약점의 변화정도가 고객만족 변화정도에 미치는 영향력 차이를 t-value 차이로 비교해 보았다. 그 결과 위상이 높은 집단 ( $\Delta$  t-value = 2.320)과 낮은 집단 ( $\Delta$  t-value = 4.932) 모두 경로계수의 t-value 차이가 통계적으로 유의해, 강점 강화가 약점 개선보다 고객만족 향상 효과가 큰 것으로 나타났다. 다만 두 그룹 간 t-value 차이 역시 2.602 (4.932 - 2.320)로 유의해, 위상이 낮을 때 가 높을 때보다 강점 강화가 더욱 효과적임을 알 수 있다 (Table 3 참조).

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

본 연구에서는 기업이 고객만족을 향상시키기 위해 전략적으로 어떤 마케팅 속성에 집중하는 것이 효과적인지에 대해 강점 강화와 약점 개선의 2가지 대안 비교를 통해 규명하고 있다.

연구 결과, 기업이 보유한 강점 속성을 더욱 강화시키는 것이 약점을 개선하는 것보다 고객만족 향상에 더 효과적인 것으로 확인되었다. 물론 약점 개선 활동 역시 고객만족을 향상시키는 역할을 하지만, 강점 강화가 약점 개선 활동에 비해 고객만족에 현저히 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 약점이 하락했을 때에는 고객만족의 변화에 별다른 영향을 주지 않는 반면, 강점이 하락한 경우 고객만족 역시 크게 하락하는 것으로 분석되었다. 즉 강점 속성은 향상되었을 때와 하락했을 때 모두 약점 속성에 비해 고객만족에 대한 영향력이 훨씬 큰 것으로 확인되었다.

마지막으로 기업의 위상이 낮은 기업이 높은 기업에 비해 강점 강화의 효과가 더 두드러지게 발생하는 것으로 나타났다. 물론 위상이 낮거나 높은 경우 모두 강점을 강화했을 때 만족에 긍정적인 영향을 주지만, 위상이 낮은 기업의 경우 그 효과가 더욱 커지는 것으로 확인되었다. 반면 약점 개선 효과는 시장 내 위상에 큰 영향을 받지 않는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 지금까지 강점을 강화하기보다는 약점을 개선하는 쪽에 집중해온 기존의 고객만족 전략에 대한 수정이 필요함을 제시하고 있으며, 이론적으로나 실무적으로 다양한 시사점을 제공한다.

## 2. 시사점

### 2.1 이론적 시사점

본 연구는 한정된 자원을 보유한 기업이 성과 향상을 위해 내부의 강점을 더욱 강화하는 전략과 약점을 개선하는 전략 중 어느 쪽을 선택하는 것이 바람직한지에 대해, 고객의 시각에서 실증적으로 분석한 첫 번째 연구이다. 강점과 약점 중 어느 쪽에 집중할지에 대한 의사결정 문제는 현재 대다수의 기업들이 빈번하게 당면하고 있을 뿐 아니라, 그 결정으로 인해 매우 다른 결과로 이어질 수 있음에도, 지금까지 이와 관련된 실증 연구가 진행되지 못했다. 특히 본 연구에서는 좀 더 실제 시장상황과 가까운 데이터에 기반하여 결과를 도출했다는 점에서 큰 의미가 있다. 즉 기존 연구에서는 소비자들의 평가 대상이 주로 실험을 통해 제시된 가상의 기업이거나, 실제 기업의 경우에도 1~2개에 한정된 경우가 많았다. 본 연구는 여기에서 나아가, 99개의 실제 브랜드를 대상으로 브랜드당 30명의 응답자들이 마케팅 활동과 고객만족 수준을 평가하고 이에 대한 2년간의 변화도 함께 살펴봄으로써, 그 결과의 외적 타

당성을 더욱 높였다. 우리는 이 연구를 시작으로, 본 연구에서 관심을 가진 ‘고객만족’이나 브랜드의 ‘시장 내 위상’ 외에도 다양한 상황에서 ‘내부 자원의 전략적 활용’에 대한 연구가 지속될 수 있을 것으로 기대한다.

또한 본 연구는 고객만족 측면에서도 의미 있는 결과를 제시한다. 기존의 연구들은 고객만족에 영향을 미치는 요인들을 규명해왔지만, 기업이 이들 중 어떤 부분에 집중해야 하는지에 대한 ‘전략적 방향성’에 대해서는 크게 주목하지 않았다. 예를 들어, 레스토랑 A와 B가 모두 ‘종업원 서비스’가 부족한 것으로 분석되었다고 생각해보자. 기존의 시각에서는 두 기업에 대한 고객만족 향상 측면에서의 의사결정이 거의 유사했다. “종업원 서비스를 우선적으로 개선하라.” 이러한 시각은 본질적으로 A와 B가 서로 다른 특성을 갖고 있다는 사실을 무시하기 때문에 발생한다. 만일 A는 ‘음식의 맛’, B는 ‘서비스 품질’이 강점인 상황에서도 두 기업에 대한 전략 방향은 동일해야 할까? 우리는 기업의 특성에 따라 다른 방안이 필요하다는 것을 보여줌으로써, 기존의 고객만족 연구에 ‘전략적 방향성’이 필요함을 제시하였다. 이러한 결과는 갈수록 투입 대비 효과가 줄어들고 있는 현 시점에서 더욱 의미가 있다. 우리의 연구결과는 ‘이제 더 이상의 고객만족 향상은 어려워졌으니, 현재수준 유지를 목표로 자원 투입을 최소화하는 것이 관건’이라는 시각에서 벗어나, 현재와 같은 상황에서 고객만족 수준 자체를 더욱 효율적이면서도 효과적으로 향상시킬 수 있는 방안에 대해 제시하고 있다.

### 2.2 실무적 시사점

본 연구는 마케팅 전략을 기획하고 실행하는 마케터에게 매우 단순하면서도 강력한 시사점을 제공한다. 유통업체를 포함한 기업의 마케터는 자사 브랜

드가 시장에서 어느 정도의 위상인지와 관계없이, 약점보다는 강점 관리에 집중하는 것이 바람직하다. 먼저 고객만족과 같은 마케팅 성과의 향상이 목적인 상황, 즉 가장 일반적인 상황에서 마케팅은 자사 브랜드가 갖고 있는 장점을 더욱 강화하는 데 집중하는 것이 바람직하다. 즉, 현재 어떤 속성이 다소 부족하다고 하더라도 그것을 개선하기 위해 마케팅 비용을 쓰기보다는, 현재의 강점을 더욱 강화하기 위해 노력하는 것이 고객만족 향상에 더 유리하다. 본 연구에서 이러한 현상에 대한 이유는 밝히지는 않았지만 Moon(2011)이 주장한 바와 같이, 자사의 강점에 집중했을 때 고객들이 그 브랜드를 다른 브랜드에 비해 더 차별적이라고 인식할 가능성이 있다. 즉 수많은 평균적인 브랜드 중 하나가 되기보다는 몇 가지 속성이 부족하더라도 고객의 시선을 끌 정도로 두드러진 장점을 갖추는 것이 생존에 유리할 수 있다.

이러한 결과는 시장 상황이 안 좋을 때에도 마찬가지로 적용된다. 경기 침체가 장기화되거나 경쟁 강도가 격해지는 상황에서는 마케팅 성과를 공격적으로 향상시키기보다는 현재 수준을 유지하는 것이 목표가 될 수 있다. 이런 상황에서 많은 기업들은 긴축 경영을 통해 마케팅 예산을 평소보다 축소하고, 최소한의 비용만 집행하곤 한다. 그러면 마케팅은 마케팅 성과 수준을 유지하기 위해, 어떤 요소를 지키고 어떤 요소를 포기해야 할까? 우리의 연구는 이런 상황에서도 강점에 집중해야 한다고 말한다. 필연적으로 어떤 요소만 지켜야 한다면, 현재의 약점에 대한 고객의 인식이 더 악화되는 상황에서도, 자사의 강점은 유지하는 것이 바람직하다.

마지막으로, 기업이 가진 강점에 집중하는 전략은 시장에서의 위치에 따라 효과가 달라질 수 있다는 점이다. 즉 시장 내 위상이 낮은 팔로워가 강점 집중 전략을 채택하는 것이 리더에 비해 만족도 향상에 더 효과적인 것으로 확인되었다. 결국 시장 리더

에 비해 자원이 부족한 팔로워는 시장에서 성공적으로 포지셔닝하기 위해 유사점보다는 차별점을 우선적으로 확보할 필요가 있다. 한편 본 연구결과가 시장 리더는 강점 강화에 집중할 필요가 없음을 의미하는 것은 아니다. 비록 팔로워보다는 낮지만, 리더의 경우에도 약점보다는 강점에 집중하는 것이 만족도 향상에 더 효과적이라는 사실이 확인되었다. 이는 지금까지 다수의 대기업들이 팔로워나 중소기업에 비해, 위험 관리 차원에서 약점 관리에 더 집중해온 경향을 보였다는 점에서 상당히 의미 있는 결과이다. 강점 강화를 통한 차별화는 절대 도전자만의 영역이 아니라 시장 리더 역시 지속적으로 추구해야 할 전략이라고 할 수 있다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

비록 본 연구가 다양한 시사점을 제시하고 있지만, 몇 가지 측면에서 추가적인 연구가 필요하다고 판단된다. 첫째, 본 연구에서는 강점에 집중하는 전략이 약점 관리 전략에 비해 고객만족 향상에 더 효과적이라는 사실을 규명했지만, 왜 이런 결과가 도출되었는지에 대한 원인 규명은 하지 않았다. 현재로서는 강점 강화로 인해 고객에게 더욱 차별적으로 인식될 가능성이, 약점 개선으로 인해 경쟁 브랜드보다 뒤쳐질 가능성보다 크기 때문일 것으로 추측된다. 만일 강점 관리 효과의 원인이 밝혀진다면, 이론적으로나 실무적으로 더 많은 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 마케팅 성과를 평가할 때 오직 고객만족만 고려했다. 고객만족은 태도적, 행동적 성과에 중요한 영향을 미치는 요인일 뿐 아니라, 기업의 강점과 약점 중 어느 쪽에 집중하는 것이 바람직한지에 대한 이슈가 상당히 중요한 요인이기도 하기 때문이다. 그럼에도 불구하고, 향후에는 고객의 지불 의향, 재 구매 의도, 구매행동 및 충성도 등

기업의 마케팅 성과를 평가하는 보다 직접적이고 궁극적인 지표들에 대한 연구가 필요하다.

마지막으로, 강점 집중 전략의 효과와 관련하여 본 연구에서 주목한 상황적 요인인 시장 내 위상 외 시장 성숙도, 경쟁 강도 등 다양한 상황, 환경 요인에 대한 추가적인 검토가 필요하다. 이러한 심층 연구를 통해, ‘과연 강점 집중 전략은 대부분의 상황에 적용될 수 있는가?’, ‘어떤 상황일 때 강점 집중 전략이 가장 효과적인가?’ 등에 대해 규명할 수 있다면 상당히 흥미로운 것으로 예상된다.

논문접수일: 2017. 05. 16.

1차 수정본 접수일: 2017. 09. 04.

게재확정일: 2017. 09. 12.

## 참고문헌

- Aaker, David A., Erich Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*, New York: The Free Press.
- Anderson, E. W., Claes Fornel and Lehmann, D. R. (1994), “Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden,” *Journal of Marketing*, 58, 53–66.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ and Ronald T. Rust (1997), “Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services,” *Marketing Science*, 16(2), 129-145.
- Bagozzi and Yi (2012), “Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 8-34.
- Barney (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1) 99-120.
- Buckingham, Marcus and Donald O. Clifton (2001), *Now, Discover Your Strengths*, New York: The Free Press.
- Chen, Chen-Nan and Shueh-Chin Ting (2002), “A Study Using the Grey System Theory to Evaluate the Importance of Various Service Quality Factors,” *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(6-7), 838-861.
- Churchill, Jr., Gilbert, A, and Surprenant, C. (1982), “An Investigation into the Determinants of Consumer Satisfaction,” *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491-504.
- Collier, Joel E. and Carol C. Bienstock (2006), “Measuring Service Quality in E-Retailing,” *Journal of Service Research*, 8(3), 260-275.
- Cooperrider, L. David and Diana Whitney (2005), *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Dagger, Tracey S. and Jillian C. Sweeney (2006), “The Effect of Service Evaluations on Behavioral Intentions and Quality of Life,” *Journal of Service Research*, 9(1), 3-18.
- 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.
- Drucker, F. Peter (2008), *Management Cases*, New York: HarperCollins.
- Fornell, C. (1992), “A National Customer

- Satisfaction Barometer: The Swedish Experience,” *Journal of Marketing*, 56(1), 1–21.
- \_\_\_\_\_ and D. F. Lacker (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- \_\_\_\_\_, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha, and Barbara Everitt Bryant (1996), “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings,” *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Ho, Teck-Hua, Yong-Hoon Park and Yong-Pin Zhou (2006), “Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value,” *Marketing Science*, 25(3), 260-277.
- Homburg, Christian, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer (2005), “Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay,” *Journal of Marketing*, 69(2), 84-96.
- Jamal, Ahmad and Kamal Naser (2002), “Customer Satisfaction and Retail Banking: An Assessment of Some of the Key Antecedents of Customer Satisfaction in Retail Banking,” *The International Journal of Banking Marketing*, 20(4-5), 146-160.
- Kamakura, W. A., Vikas Mittal, F. de Rosa and J. A. Mazzone (2002), “Assessing the Service Profit Chain,” *Marketing Science*, 21(3), 294–317.
- Keiningham, Timothy L, Bruce Cooil, Lerzan Aksoy, Tor W. Andreassen and Jay Weiner (2007), “The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Customer Retention, Recommendation, and Share-of-wallet,” *Managing Service Quality*, 17(4), 361-384.
- Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity-2nd Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Luo, Xueming (2007), “Consumer Negative Voice and Firm Idiosyncratic Stock Returns,” *Journal of Marketing*, 71(3), 75-88.
- Meyers-Levy, Joan (1991), “Elaborating on Elaboration: The Distinction between Relational and Item-specific Elaboration,” *Journal of Consumer Research*, 18(4), 358-367.
- Mittal, Vikas, William T. Ross Jr. and Patrick M. Baldasare (1998), “The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions,” *Journal of Marketing*, 62(1), 33-47.
- \_\_\_\_\_ and Wagner A. Kamakura (2001), “Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics,” *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-42.
- Moon, Young Me (2011), *Different: Escaping the Competitive Herd*, New York: Crown Publishing Group.
- Ngobo, Paul-Valentin (1999), “Decreasing Returns in Customer Loyalty: Does it Really Matter to Delight the Customers?” *Advances in*



- Consumer Research, 26(1), 469-476.
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Nwabueze, Uche and Joan P. Mileski (2008), "The Three Dimensions of Quality Service: The Case of Service Quality Gaps in the U.K. National Health Service?," *Journal of Public Administration*, 31, 1328-1353.
- Oliver, Richard L. (1981) "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retailing Setting," *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- \_\_\_\_\_ (2010), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* 2nd edition, New York: Routledge.
- Pal, Manabendra N. and Koushiki Choushury (2009), "Exploring the Dimensionality of Service Quality: An Application of TOPSIS in the Indian Banking Industry," *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, 26(1), 115-133.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Porter, Michael. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham (1995), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable," *Journal of Marketing*, 59(2), 58-70.
- Sang June Park, You Jae Yi, Cheong Lim Lee (2010), "Dynamic Analysis of Customer Satisfaction Index," *Journal of Korean Marketing Association*, 25(3), 97-117
- Sang June Park (2012), "A Theoretical Study for Efficient Investing Marketing Resources under Saturation of Customer Satisfaction," *Journal of Korean Marketing Association*, 27(3), 35-49.
- Simester, Duncan, John R. Hauser, Birger Wemerfelt, and Ronald T. Rust (2000), "Implementing Quality Improvement Programs Designed to Enhance Customer Satisfaction: Quasi-Experiments in the United States and Spain," *Journal of Marketing Research*, 37(1), 102-112.
- Stock, Ruth Maria (2005), "Can Customer Satisfaction Decrease Price Sensitivity in Business-to-Business Markets?" *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(3), 59-87.
- Szymanski, David M. and David H. Henard (2001), "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- Westbrook, Robert A. and Richard L. Oliver (1991), "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction," *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91.
- Yi You Jae, La Sun A (2003), "The Relative Effects of Three Dimensions of Service Quality on CS -A Comparative Study of Existing vs. Potential Customers-," *Journal of Korean Marketing Association*, 18(4), 67-97.

■ 부록 업종별 브랜드의 수 및 마케팅 속성: 내구재 및 비내구재

업종	브랜드 수	마케팅 활동 속성 (속성별 중요도)					
		1	2	3	4	5	
<b>내구재</b>							
대형차	5	성능 (29.7%)	주행 안정성 (21.5%)	외관 디자인 (15.6%)	가격 (8.1%)	유지비용 (7.4%)	연료 효율성, 프로모션, A/S
중형차	4	성능 (29.4%)	주행 안정성 (18.4%)	외관 디자인 (16.0%)	가격 (11.9%)	유지비용 (8.1%)	연료 효율성, 프로모션, A/S
소형차	3	성능 (19.8%)	유지비용 (19.8%)	가격 (14.6%)	연료 효율성 (13.7%)	외관 디자인 (11.3%)	주행 안정성, 프로모션, A/S
TV	3	해상도 (44.0%)	제품 디자인 (13.4%)	스크린 크기 (11.7%)	가격 (11.7%)	A/S (10.9%)	부가 기능 (3D/Smart)
냉장고	5	성능 (35.0%)	외관 디자인 (18.3%)	내부 디자인 (10.5%)	에너지 효율성 (9.3%)	사용 편리성 (9.2%)	내구성, 가격, A/S, 방문
세탁기	3	성능 (40.5%)	사용 편리성 (11.9%)	내구성 (11.2%)	에너지 효율성 (10.4%)	제품 디자인 (13.3%)	방음, 가격, A/S
에어컨	4	성능 (44.4%)	에너지 효율성 (15.8%)	제품 디자인 (13.9%)	가격 (6.1%)	내구성 (6.0%)	사용 편리성, A/S, 부가 기능
태블릿	2	처리 속도 (35.4%)	제품 디자인 (17.4%)	스크린 크기 (11.4%)	부가 기능 (7.8%)	가격 (6.1%)	A/S, 사용자 환경, 배터리 효율성
스마트폰	4	제품 디자인 (22.4%)	처리 속도 (18.4%)	스크린 크기 (14.8%)	해상도 (13.4%)	가격 (5.2%)	어플리케이션, A/S, 사용자 환경
<b>비내구재</b>							
남성정장	3	디자인 (34.3%)	재질 (17.3%)	내구성 (13.8%)	착용감 (10.5%)	트렌드 반영 (10.3%)	가격, A/S
맥주	3	맛 (54.9%)	알콜 함량 (19.5%)	가격 (7.6%)	프로모션 (5.6%)	숙취 방지 (5.5%)	패키지 디자인, 광고 모델
음료	4	맛 (38.8%)	기능성 (29.9%)	갈증 해소 (9.1%)	내용물 (7.6%)	가격 (6.4%)	패키지 디자인, 광고 모델
화장품	5	피부 순응성 (29.0%)	컬러&향 (22.5%)	기능성 (21.1%)	내용물 (15.8%)	가격 (3.5%)	영양, 패키지 디자인

■ 부록 업종별 브랜드의 수 및 마케팅 속성: 서비스

업종	브랜드 수	마케팅 활동 속성 (속성별 중요도)					기타
		1	2	3	4	5	
서비스							
은행	5	상품 다양성 (30.0%)	이질물 (20.3%)	접근성 (12.4%)	고객 서비스 (11.2%)	프로모션 (4.3%)	대기시간, 정보보안
신용카드	4	무이자 할부 (35.7%)	할인 혜택 (29.3%)	포인트&마일리지 (18.9%)	캐시백 서비스 (5.5%)	고객 서비스 (1.2%)	연회비, 현금 서비스
백화점	3	상품 품질 (33.6%)	가격 (18.5%)	매장 쾌적성 (15.2%)	접근성 (12.8%)	고객 서비스 (11.6%)	프로모션
인터넷쇼핑몰	3	상품 다양성 (37.7%)	가격 (28.2%)	프로모션 (9.7%)	검색 간편성 (9.4%)	서비스 신속성 (8.6%)	환불&교환
오픈마켓	5	상품 다양성 (35.9%)	가격 (34.7%)	검색 간편성 (8.2%)	프로모션 (7.5%)	환불&교환 (7.1%)	서비스 신속성
주유소	3	주유 품질 (32.0%)	가격 (26.2%)	접근성 (18.0%)	제휴 프로그램 (11.9%)	고객 서비스 (5.9%)	멤버십, 프로모션, 시설
이동통신	4	상품 다양성 (26.5%)	통화 품질 (26.3%)	데이터 연결속도 (19.3%)	요금 (11.2%)	프로모션 (6.1%)	멤버십, 부가 서비스
패스트푸드	2	맛 (44.6%)	가격 (18.6%)	메뉴 (17.4%)	매장 쾌적성 (8.2%)	프로모션 (4.9%)	대기시간, 접근성
검색포털 사이트	4	검색 간편성 (30.1%)	콘텐츠 다양성 (27.5%)	신뢰성 (13.3%)	정보 유용성 (10.6%)	사이트 디자인 (9.7%)	검색 속도, 업데이트 신속성
국제항공	3	신뢰성 (25.5%)	요금 (24.1%)	고객 서비스 (22.9%)	마일리지 (18.0%)	프로모션 (4.9%)	좌석 쾌적성, 라운지 서비스
영화관	3	접근성 (31.8%)	영화관 시설 (27.3%)	이용 편리성 (7.5%)	제휴 프로그램 (7.4%)	매장 인터리어 (6.3%)	음료&스낵, 고객 서비스
호텔	6	고객 서비스 (28.3%)	부가 시설 (19.0%)	객실 품질 (15.4%)	요금 (13.9%)	접근성 (13.9%)	레스토랑

## Strategic Customer Satisfaction Management : Does Focusing on Weakness Really Work?

Hyeon MI Yoo\*, Jae Wook Kim\*\*

### ABSTRACT

Customer satisfaction has seen few recent improvements despite customer-oriented efforts by companies, and methods to improve customer satisfaction are causing concern. Many consulting firms blindly suggest the allocation of resources and a focus on weak factors of marketing activities although limited resources prevent firms from easily improving all factors for superior customer service. This study provides insights as to which strategy—strength enhancements or weakness improvements—is more effective for corporate performance, and more specifically, to increase customer satisfaction.

This study hypothesizes that it could be more effective to reinforce the strengths than improve the weakness on the customer satisfaction level. More specifically, we suggest 2 main effects about strength-focused strategies. First, the increase margin of satisfaction is bigger when enhancing the strengths than when improving the weaknesses. Meanwhile, it is hard for any companies to always aim at the improvement of customer satisfaction. When facing a recession, an unforeseen state of crisis, etc., realistically, rather than improving customer satisfaction, maintaining the satisfaction level could be the best. In such conditions, the corporations will naturally show the tendency to shrink the input of resources through a retrenchment policy, comparing to the existing things. Thus, in the situation where the change of strength or weakness is less than ‘zero’, we hypothesizes that the decrease margin of satisfaction is bigger when the strengths dropped, than when the weaknesses dropped.

This effectiveness of the strength-focused strategies could be altered depending on the company’s status level in a market. In the case of a market leader, it could satisfy the customers of various segments relatively based on many resources, while followers have a limitation on the customer segments which they could satisfy because of a lack of the holding resources. Therefore, the segments where the followers manifest the strength have already been composed of the customers having the relatively unified characteristics, if reinforcing the firm’s own strength, through the strength, the satisfaction level of the existing customers who have bought the products could be more increased. Thus, this study hypothesizes the lower status in market is, the more improve

---

\* Adjunct Professor of IT Business, Han Shin University, First Author.

\*\* Professor of Marketing, Korea University, Corresponding Author.

the effect of strategy focusing on strengths.

To investigate where the sources should be focused is more effective for the customer satisfaction improvement, we collected and produced the data through 2 steps. The first step was aiming at collecting raw data, gathering evaluated data on the satisfaction level and the marketing activity properties on the research subject brands targeting customers, the subject of whose case was the customers. The next step was summarizing the raw data, calculating the average value by each brand, the case of which was individual brands. To collect the raw data, we investigated the level of satisfaction and marketing activities on 25 Industries (9 durables, 4 nondurables and services 12), and 99 Brands (2 to 6 by individual industry) with Korean consumers, collecting 30 samples per one brand to secure the statistical significance. In addition, to measure the alteration degree on each evaluation level, as a result of collecting the two-year data in the same way.

The result significantly shows that the increase margin of satisfaction is bigger when enhancing the strengths than when improving the weaknesses. It appeared that strength change ( $\beta = .443, p = .001$ ) and weakness change

<Table 1> Results of Hypotheses Testing for Main Effects

	$\beta$ (p-value)	Standardized $\beta$	S.E.	t-value	t-value Difference	Support
H1						Yes
Change of Strength → Change of CS	.443 (.001)	.601	.076	5.816	3.379	
Change of Weakness → Change of CS	.199 (.015)	.213	.082	2.437		
Market Concentration	-.394 (.002)	-.261	.130	-3.034		
Brand's Size	-.050 (.158)	-.114	.035	-1.413		
Model Fit	$\chi^2=28.947$ (d.f.=8), GFI=.910, CFI=.907, NFI=.882, RMSEA=.069, SRMR=.003					
H2						Yes
Change of Strength → Change of CS	.474 (.001)	.534	.133	3.556	2.326	
Change of Weakness → Change of CS	.073 (.215)	.148	.059	1.240		
Market Concentration	-.372 (.002)	-.435	.120	-3.109		
Brand's Size	.028 (.366)	.105	.031	.905		
Model Fit	$\chi^2=14.446$ (d.f.=8), GFI=.922, CFI=.918, NFI=.856, RMSEA=.067, SRMR=.002					

Notes: If t-value difference is larger than 1.96, the main effect is significant at  $\alpha = .05$

( $\beta = .199, p = .015$ ) both are statistically significant. In particular, Standardized  $\beta$  of strength change (.601) is bigger than the weakness change (.213). The Critical Ratio(t-value) Difference (3.379) is also bigger than significance level ( $> 1.96, =.05$ ) of  $\beta$  value difference, so that the effectiveness of Strength change on the satisfaction change is bigger was verified. On the other hand, we argued that the decrease margin of satisfaction is bigger when the strengths dropped, than when the weaknesses dropped. The result shows that the influence of strength change ( $\beta=.474, p = .002$ ) and weaknesses change ( $\beta = .073, p = .215$ ) on satisfaction change with only the strength change significant. For critical ration Difference (2.326) of two path could not exceed the criteria (See Table 1).

To analyze the situational effectiveness based on the status of brands in the market on the effect that the changes of strengths and weaknesses have on the change of CS, we carried out multi-group analysis. As a result of the analysis in the conditions where the change of strength is bigger than 0, CR Difference between unconstrained model and equal model is 8.585 which showed that it is statistically significant. Moreover, where the change of weakness is bigger than 0, CR Difference between 2 model is .778 which showed that it is statistically not significant (See Table 2).

<Table 2> Results of Hypotheses Testing for Interaction Effects

	Status: High				Status: Low				$\chi^2$ ( $\Delta\chi^2$ )	d. f.	Support
	$\beta$ (p-value)	St. $\beta$	S.E.	t-value	$\beta$ (p-value)	St. $\beta$	S.E.	t-value			
H3											Yes
Unconstrained Model										19	
Change of Strength → Change of CS	.272 (.001)	.557	.081	3.357	.682 (.001)	.745	.100	6.834	39.505 (8.585)		
Change of Weakness → Change of CS	.071 (.300)	.117	.068	1.037	.175 (.057)	.206	.092	1.902	47.312 (.778)		
Path $\Delta$ t-value				2.320				4.932			
Equal Model									48.090	20	

Notes: If  $\chi^2$  difference is larger than 3.84(d.f.=1), the difference of path coefficient is significant each other (Status High vs. Status Low)

Finally, if group t-value difference is larger than 1.96, the interaction effect is significant at  $= .05$

This study provide several implications in terms of theoretical aspect. This research is the first study empirically having analyzed on that which strategies (reinforce the strengths vs. improve the weaknesses) the firms should focus on to improve the performance with the limited resources. Presently, not only are most firms frequently facing a decision making problem on which one should be concentrated, strengths or weaknesses, but also they could be led to a very different result by the decision making. However, the empirical study

related to this has never been carried out so far. Starting with this study, we expect that extended researches are progressed such as ‘the studies on the strategic utilization of the internal resources’ in various conditions.

In addition, in terms of satisfaction, this study presents meaningful results. The existing studies have not taken much note of ‘strategic direction’ of satisfaction management. This study suggested that ‘strategic direction’ is necessary as showing that different solutions are presented depending on the characteristics of the firms. These results are more meaningful, at the present time, when the satisfaction effectiveness, comparing to input, is gradually decreasing. Our findings suggest the way to improve satisfaction level itself more efficiently and effectively, getting out of the present sight that increasing satisfaction level became more difficult, so it is the best way to minimize the resource input, aiming at keeping up of satisfaction.

This research provides managers planning and implementing the marketing strategies with very simple, but powerful insights. Whatever situation the firm’s brand may be located in the market, focusing on the management on strengths rather than on weaknesses would be desirable. Firstly, it is desirable that satisfaction managers should focus on reinforcing the strengths more their brand has. In other words, even though, any property is rather deficient, it is more advantageous on the satisfaction advancement to make a great effort to reinforce the strength, rather than to spend the marketing expense to improve it. Although we did not revealed the reason on this phenomenon in this study, as claimed by Moon (2011), when concentrating on the strengths of the firm, there is a possibility that customers will perceive that brand is more discriminatory than the other brands. That is, despite the deficient of several properties, rather than becoming one of the numerous average-brands, having a prominent advantage to attract the customers’ eyes could be beneficial to survive.

These results could be applied equally even when market conditions are bad. During the situation where the economic downturn period is prolonged, or the competition strength is heated, maintaining the present level, rather than improving marketing performance aggressively, could be an end. In these conditions, through the austerity management, many firms would sometimes cut marketing budgets more than those of usual day and execute a minimum cost. Then, in order to maintain the marketing performance level, what factors do managers have to keep up or give up? Our research says that focusing on the strength should be necessary even in those circumstances. If a firm has to keep any current elements inevitably, however worse the awareness of the customers on the present weaknesses might be, never give up the strengths of the firm to the end.

Finally, the strategy to focus on firm’s strengths could be affected by firm’s status in the market. It was verified that reinforcing the strengths is more effective on the marketing performance management than improving the weaknesses especially for followers.

Keywords: Customer satisfaction, Strengths enhancement, Weakness improvement, Comparative advantage, Differentiation