

# CRM이 고객의 행동의도에 미치는 영향: 고객의 지각된 관계적 편익과 관계몰입의 매개적 역할\*

이학식

홍익대학교 경영대학 경영학과 마케팅교수  
(hlee@hongik.ac.kr)

임지훈

에스비주얼 마케팅팀장  
(cairms@yesvisual.com)

.....

본 연구는 고객이 지각하는 기업의 관계적 노력이 고객의 행동의도에 영향을 미치는 과정을 고객의 관점에서 구조적으로 조사하는 것이다. 보다 구체적으로, 기업의 관계적 노력에 대한 고객의 지각, 고객의 지각된 관계적 편익, 관계몰입, 그리고 행동의도간의 관계를 조사하는 것이다. 이를 위하여 이러한 constructs로 구성되는 구조모형을 제안한다. 서울소재 한 백화점에서 200명의 응답자를 대상으로 자료를 수집하였으며 유효설문 193부를 AMOS 4.0으로 분석하였다. 본 연구결과는 다음과 같이 요약된다. 첫째, 지각된 관계적 노력이 고객의 지각된 관계적 편익에 미치는 영향을 조사한 결과, 지각된 관계적 노력은 고객의 지각된 사회심리적 편익과 지각된 경제적 편익에 모두 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 지각된 경제적 편익이 지각된 사회심리적 편익에 미치는 영향을 조사한 결과, 지각된 경제적 편익은 지각된 사회심리적 편익에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 고객의 지각된 관계적 편익이 관계몰입에 미치는 영향을 조사한 결과, 지각된 사회심리적 편익과 경제적 편익이 모두 관계몰입에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 지각된 사회심리적 편익과 지각된 경제적 편익이 관계몰입에 미치는 상대적 영향력을 조사한 결과, 지각된 사회심리적 편익의 영향력이 보다 강한 것으로 나타났다. 다섯째, 관계몰입과 행동의도간의 관계를 조사한 결과, 관계몰입은 행동의도에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여섯째, 지각된 관계적 노력이 고객의 관계몰입에 미치는 영향은 고객의 지각된 관계적 편익에 의해 매개되는 것으로 나타났다. 끝으로, 지각된 관계적 편익이 고객의 행동의도에 미치는 영향은 관계몰입에 의해 매개되는 것으로 나타났다. 본 연구의 결론에는 연구의 요약, 공헌점, 그리고 한계점을 논의하였으며, 끝으로 미래연구에 대한 여러 가지 제언을 하였다.

.....

## 1. 서 언

CRM(Customer Relationship Management)은 최근 들어 학계와 실무에서 가장 많은 주목을 받고 있는 분야들 중의 하나로 대두되었다. 학계의 연구자들과 실무자들이 CRM에 관심을 갖는 것은 CRM에 의한 기존 고객의 유지가 기업성과의 향상을 가져온다고 전제하기 때문이다. 그런데, 기존고

객의 유지를 통한 기업성과의 향상과 관련된 연구들(e.g., Gröroos 1994; Heskett 1987; Reichheld and Sasser 1990)은 기업이 관계적 노력을 실시하면 기업성과가 향상된다는 것을 당위적으로 제안하고 있거나(e.g., Gröroos 1994; Heskett 1987), 관계적 노력이 기업성과에 미치는 효과만을 밝히고 있을 뿐(e.g., 최정환, 이유재 2001; Murphy 1996), 고객이 지각하는 기업의 관계적 노력이 어떠한 과정을 거쳐 기업성과의 향

상에 기여하는지에 관한 연구는 이루어지지 않았다.

본 연구는 CRM에 입각한 기업의 관계적 노력을 고객이 지각하고 행동의도를 갖기까지의 과정을 구조적으로 조사하는 것이다. 즉, 고객은 기업의 관계적 노력을 어떻게 지각하며, 고객이 지각한 기업의 관계적 노력은 어떤 과정을 거쳐 고객의 행동의도에 영향을 미치는가를 밝히는 것이다. 기업의 성과는 궁극적으로 재무성과로 나타나야 하지만 본 연구에서는 재무성과의 대리지표로 고객의 행동의도를 설정한다. 본 연구의 목적은 구체적으로 다음과 같다. 첫째, 기업의 관계적 노력에 대한 고객의 지각이 고객의 지각된 관계적 편익에 어떠한 영향을 미치는가를 조사한다. 둘째, 고객의 두 가지 "지각된" 관계적 편익, 즉 경제적 편익과 사회심리적 편익과의 관계를 조사한다. 셋째, 고객의 지각된 관계적 편익은 고객의 관계몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 조사한다. 넷째, 고객의 관계몰입은 고객의 행동의도에 어떠한 영향을 미치는가를 조사한다. 다섯째, 고객의 지각된 관계적 편익인 사회심리적 편익과 경제적 편익 중에 어느 것이 관계몰입에 더 큰 영향을 미치는지를 조사한다. 여섯째, 고객이 지각하는 기업의 관계적 노력과 고객의 관계몰입간의 관계에서 지각된 관계적 편익의 매개역할을 조사한다. 끝으로, 지각된 관계적 편익과 고객의 행동의도간의 관계에서 관계몰입의 매개역할을 조사한다. 본 연구는 기업의 관계적 노력과 기업성과간의 관계를 고객의 시각에서 연구하여 이 분야 연구에서 지금까지 밝혀지지 않은 부분들을 규명함으로써 이 분야의 이해(understanding) 증진에 공헌하며 나아가 이로부터 실무적 시사점을 제공할 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 CRM의 개념화 - 경영 프로세스의 관점 vs. 경영소프트웨어 프로그램의 관점

CRM에 대한 견해는 기업경영의 프로세스(business process)로 보는 시각과 경영소프트웨어 프로그램(business software program)으로 보는 시각의 두 가지로 구분할 수 있다. CRM을 경영 프로세스로 보는 관점은 관계마케팅(relational marketing)과 같이 고객지향을 핵심으로 하는 마케팅컨셉(marketing concept)을 근간으로 하고 있다. 이 견해에 따르면 두 거래당사자의 장기적인 거래에 있어서 핵심변수들은 신뢰(trust), 몰입(commitment)과 같은 감정적 유대(emotional bonding)를 나타내는 변수들이며(Berry 1995; Morgan and Hunt 1994; Spekman 1988), 감정적 유대의 수준이 높아질수록 높은 고객로열티(Reichheld and Schefer 2000)나 지속적인 시장점유율의 유지(Urban, Sultan, and Qualls 2000)와 같은 성과를 올릴 수 있다는 것이다. 즉, 두 거래당사자가 장기적인 거래를 통해 감정적 유대가 형성되고, 이러한 감정적 유대가 거래당사자간의 성과로 나타난다는 것이다.

반면, CRM을 경영소프트웨어 프로그램으로 보는 관점은, 데이터 마이닝(data mining)을 통해 자사의 제품이나 서비스를 가장 잘 구매할 것 같은 유형의 고객들을 결정하고 적절한 기업활동을 통해 이들에게 더 많은 제품이나 서비스를 판매하는 것을 강조한다(Barnes 2001). 이러한 견해에 따르면 고객과의 관계는 감정적인 유대 없이 전적으로 기업의 보다 높은 매출을 위해 이루어질 뿐이다.

따라서 고객지향적이라기보다 판매지향적인 사고가 그 토대를 이룬다고 할 수 있다. 보다 높은 기업매출을 올리기 위해 고객의 과거 구매행동에 대한 자료가 기본이 되며, 고객의 감정적 유대는 고려되지 않는다(Barnes 2001).

CRM에 관한 기존문헌들을 살펴보면 CRM을 무엇으로 보는가에 대해서는 명확한 합의가 이루어지지 않고 있는 것으로 보여진다. 그러나 CRM을 하나의 소프트웨어로 간주할 때 고객의 과거 구매행동에 대한 자료를 획득하고 관리할 수는 있지만 왜 고객들이 기업과의 관계를 구축하고 유지하는가에 대한 동기(motivation)에 대해서는 전혀 답을 할 수 없다(Barnes 2001). 이에 비해 CRM을 경영프로세스로 보는 견해에 따르면, 기업은 기업의 목표를 달성하고 고객의 가치창조(value creation)를 위해 NPD(New Product Development), SCM(Supply Chain Management)과 함께 CRM을 실시하며(Srivastava, Shervani, and Fahey 1999), 고객은 기업의 이러한 활동을 통해 편익을 지각하고(Gwinner, Gremler, and Bitner 1988), 감정적 유대(Berry 1995; Morgan and Hunt 1994; Spekman 1988)와 로열티를 형성(Reichheld and Schefer 2000)하기 때문에 기업과의 관계를 구축하고 유지한다고 말할 수 있다. 따라서 관계구축과 유지의 동기라는 측면에서 볼 때 CRM을 경영프로세스로 보는 견해가 보다 적절한 것으로 생각된다.

Srivastava, Shervani, and Fahey(1999)는 CRM을 기업의 핵심프로세스로 보고 "고객을 파악하고, 고객지식을 창조하고, 고객관계를 구축하고, 기업과 제품에 대한 고객들의 지각을 구체화시키는 모든 측면의 활동"으로 폭넓고(broad), 추상적(abstract)으로 정의하였는데, 본 연구에서는 이

들의 정의와는 다르게 "기업이 기존고객의 유지를 위해 실시하는 관계적 노력"으로 개념화한다. Srivastava, Shervani, and Fahey (1999)의 CRM 정의에 포함된 여러 가지 활동들은 다른 마케팅활동들과 중복되는 부분들이 존재하는데 비해, CRM만의 독특한 활동은 기존 고객의 유지를 위한 관계적 노력의 실시라고 할 수 있기 때문이다. 본 연구자들은 CRM을 고객관리를 위한 기업의 핵심 프로세스로 개념화하고, CRM 소프트웨어는 기업이 고객관리의 핵심 프로세스를 수행하는 데 도움을 줄 수 있는 도구(tool)로 보는 것이 보다 적절한 것이라고 생각한다. 따라서 본 연구에서는 CRM을 기존 고객관리를 위한 기업의 경영 프로세스로 보는 견해를 따른다.

## 2.2 마케팅에서 CRM의 위치

최정환과 이유재(2001, p. 74)는 CRM을 '고객 관리에 필수적인 요소들을 고객중심으로 정리, 통합하여 고객활동을 개선함으로써, 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영방식'이라고 정의하였다. 이들의 정의에 따르면 CRM은 고객지향성(customer-orientation)과 관계지향성(relationship-orientation)을 근간으로 모든 기업활동이 이루어져야 한다는 것을 의미한다. 그러나, CRM 이전에도 관계마케팅(relationship marketing)과 같이 고객과의 관계를 중요시하는 개념이 존재했었다. 1983년 Berry (1983)가 서비스 마케팅 분야에서 관계마케팅이란 용어를 처음으로 사용한(Barnes 1994; Grönroos 1994) 이후 관계마케팅은 마케팅 분야에 중요한 영역으로 자리잡고 있다. CRM과 관계마케팅은 모두 고객지향성과 관계지향성을 근간으로 한다는 점

에서 공통점을 갖지만 최정환과 이유재(2001)는 관계마케팅이 '마케팅 측면을 강조한 개념'인데 비해 CRM은 고객과의 관계지향적 노력이 '전사적으로 확대된 개념'이라고 구분하였다. 그러나 기업활동의 대고객 접점이 마케팅활동을 통해 이루어진다고 볼 때, 고객은 관계마케팅 활동과 CRM 활동을 동일하게 지각할 것으로 생각할 수 있다. 따라서 관계마케팅과 관련된 연구성공들은 CRM 연구에도 그대로 적용할 수 있을 것이며, 본 연구에서도 관계마케팅과 CRM을 구분하지 않고 CRM이라는 용어를 사용하도록 한다.

'상인은 모든 마을에 친구를 두는 것이 좋다'는 中東지역의 속담을 인용하여 Grönroos(1994)는 고객관계관리가 이미 오래 전부터 존재했던 개념이라고 밝혔다(Berry 1995). 마케팅이라는 용어가 사용되기 훨씬 이전부터 사람들이 마케팅의 개념을 갖고 있었듯이(이학식·현용진 2002), CRM 또한 그 용어가 사용된 것은 최근의 일이지만 오래 전부터 CRM의 개념은 존재했을 것으로 생각할 수 있다. CRM은 완전히 새로운 개념으로 출현한 것이 아니라 기업의 고객담당자들이 오래 전부터 인지하고 있던 관계의 중요성이 시장환경의 변화로 인해 보다 구체화된 개념으로 부각된 것이라고 할 수 있는 것이다. Parvatiyar and Sheth(2000)는 CRM이 부각되도록 만든 중요한 시장환경의 변화로 정보통신기술의 발달, 기업들의 TQM(total quality management) 도입, 전략적 파트너 관계의 도입, 그리고 치열한 경쟁으로 인한 로열티의 중요성 대두 등 네 가지를 제시하고 있다.

시장환경의 변화로 인해 CRM의 중요성이 대두되면서 CRM이 마케팅에서 차지하는 위치에 대한 논의가 이루어지기 시작하였다. 즉, 기업의 관계지향적 활동이 마케팅에서 차지하는 비중에 대한 논

의가 이루어진 것이다. 이에 대해서는 크게 두 가지의 서로 다른 견해가 있는데, 하나는 CRM을 광의의 개념으로 해석해서 CRM이 곧 마케팅이라는 견해이며, 다른 하나는 CRM을 마케팅활동의 일부로 보는 협의의 견해이다(Parvatiyar and Sheth 2000). CRM을 광의의 개념으로 해석하는 연구자로는 Grönroos(1990, p. 138)가 대표적이다. 그는 "마케팅이란 고객이나 다른 파트너들과의 관계를 구축하고, 유지하고, 향상시키는 것"이라고 하였는데, 이러한 정의에 따르면 고객과의 관계관리가 곧 마케팅 자체이며 마케팅은 고객과의 관계를 구축하고 향상시키는 데 공헌해야만 한다고 할 수 있다(Parvatiyar and Sheth 2000). Morgan and Hunt(1994, p. 22)는 "관계마케팅이란 성공적인 관계를 구축하고, 발전시키고, 유지시키는 모든 마케팅 활동"이라고 하였는데, 이들 또한 CRM을 광의의 개념으로 해석하고 있다. 이에 비해, Bickert(1992), Vavra(1992), 그리고 Peterson(1995) 등은 CRM을 협의의 개념으로 해석하였다. Bickert(1992)는 CRM을 마케팅의 촉진측면을 강조한 데이터베이스 마케팅으로 보았으며, Vavra(1992)는 판매 후 고객을 유지하기 위해 사용되는 여러 전술(tactics) 중 하나로 보았다. Peterson(1995)은 CRM의 광의의 해석에 대해 강하게 비판하였는데, 특히 Morgan and Hunt(1994)의 관계마케팅에 대한 정의를 직접적으로 비판하였다. Peterson(1995, p. 279)은 "만약 그들의 정의가 사실이라면, 관계마케팅과 마케팅은 잉여의 용어(redundant terms)이며 그 들간에는 혼란만을 가져오기 때문에 둘 중 하나는 불필요하며 반드시 제거되어야 한다"고 하였다.

CRM이 마케팅에서 차지하는 비중을 어떻게 해석해야 하는가에 대해서는 연구자에 따라 서로 다

른 견해를 밝히고 있지만, 마케팅에서 CRM의 중요성이 커지는 것은 분명한 사실이다. 기업의 관계지향적 활동에 대해 이러한 논의가 생겨나는 것 자체가 CRM이 마케팅에서 차지하는 중요성을 나타내는 것이라고 할 수 있을 것이다. 또한 기존의 미국마케팅학회의 마케팅 정의를 보다 발전시켜 공표된 한국마케팅학회의 마케팅 정의는 교환의 창출과 아울러 교환의 유지를 마케팅의 핵심으로 보고 있는데, 이는 기업활동에서 우호적인 고객관계유지가 과거보다 더욱 중요하게 고려되고 있음을 반영하는 것이다(마케팅정의 제정위원회 2002).

본 연구는 앞에서 기술한 바와 같이 CRM을 “기업이 기존고객의 유지를 위해 실시하는 관계적 노력”으로 개념화한다. 이는 기업의 다른 마케팅활동과 구별되는 기존고객관리만을 CRM으로 개념화한 것으로, CRM에 대한 협의의 견해를 따르는 것이라고 할 수 있다.

### 2.3 고객이 지각하는 관계적 편익

기업과 고객이 장기적인 관계를 형성하기 위해서는 상호편익(mutual benefits)이 존재해야만 한다(Berry 1995; Parvatiyar and Sheth 2000; Zeithaml and Bitner 1998). 기업과 고객이 장기적인 관계를 유지하는 것은 관계를 통해 얻는 편익이 관계의 구축과 유지에 들어가는 추가적인 비용보다 더 클 것으로 기대하기 때문이다. 고객과의 관계를 통해 기업이 얻는 편익에 대해서는 많은 연구들이 이루어졌다. Reichheld and Sasser (1990)는 다양한 서비스 산업을 대상으로 한 연구에서 고객이탈률(customer defection rate)을 감소시킬 경우 급격한 이익의 증가가 나타남을 확인하였다. 이들은 24개 서비스산업에서 100여 개의

기업들을 분석한 결과 고객이탈율을 5% 감소시킬 경우 이익이 25%~85% 증가할 수 있음을 발견하였는데, 자동차서비스 체인의 경우는 30%, 보험회사는 50%, 은행지점은 85%의 이익증가 효과가 나타났다. Rosenberg and Czepiel(1984)은 신규고객을 유치하는 데 드는 비용이 기존고객을 유지하는 데 드는 비용의 5배 이상임을 확인하였다. Zeithaml and Bitner(1998)는 고객과의 관계유지가 기업차원에서는 구매의 증가, 고객유지비용의 감소, 긍정적 구전효과, 종업원 유지, 고객생애가치(customer lifetime value) 증대 등의 효과를 가져온다고 하였다. 이러한 경제적 편익들은 기업의 관계지향적 노력에 대한 당위성을 제공한다고 할 수 있다. Curry and Curry(2000)는 치열한 경쟁환경 하에서 고객관리는 고객유지와 수익획득을 위한 매우 중요한 수단이라고 하였으며, Berry (1995)는 고객관계유지를 필수적인(imperative) 기업활동이라고 하였다.

기업과 고객간의 장기적인 관계유지는 기업뿐만 아니라 고객에게도 편익을 제공해 준다. 기존의 선행연구들에서 고객이 지각하는 관계적 편익은 사회적 편익(social benefits), 심리적 편익(psychological benefits), 경제적 편익(economic benefits), 고객화 편익(customization benefits), 확신성 편익(confidence benefits), 특별취급 편익(special treatment benefits), 위험감소 편익(risk reducing benefits), 의사결정의 효율성 편익(decision-making efficiency benefits), 삶의 질(quality of life) 향상 등 여러 가지인 것으로 나타났다(이용기, 최병호, 문형남 2002; 이호배, 장주영 2002; Berry 1995; Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Sheth and Parvatiyar 1995). Berry (1995)는 기업과의 관계를 통해 고객이 구매위

험감소, 사회화 편익, 개별화 편익(personalized benefits)을 얻을 수 있다고 하였으며, Sheth and Parvatiyar(1995)는 고객이 기업과의 관계유지를 통해 선택상표군(choice set)을 축소함으로써 의사결정의 효율성을 높일 수 있다고 하였다. 이용기, 최병호, 문형남(2002)의 연구에서는 호텔 식음료업장을 이용하는 고객들을 대상으로 조사한 결과 고객들은 사회적 편익, 심리적 편익, 고객화 편익을 지각하는 것으로 나타났다. 이호배, 장주영(2002)은 고객이 서비스가치로부터 받는 근본적인 편익뿐만 아니라 안정감과 스트레스 감소 등 생활의 질 향상이라는 편익을 얻는다고 제안하였다. 그러나 기존의 여러 연구들에서는 관계를 통해 고객이 지각하는 편익들을 제시했을 뿐 체계적인 분류를 실시하지는 않았다(e.g., Barnes 1994; Berry 1995; Bitner 1995; Czepiel 1990; Goodwin 1994; Grönroos 1990; Morgan and Hunt 1994).

기존의 여러 연구들이 단편적으로 고객의 관계편익을 열거하는 수준에 그쳤던데 비해, Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)는 세 가지 방법을 통해 고객의 관계적 편익을 체계적으로 분류하였다. 먼저, 이들은 기존의 선행연구들을 통해 고객의 관계적 편익을 사회적 편익(Barlow 1992; Czepiel 1990; Jackson 1993), 확신성(Barnes 1994; Berry 1995; Bitner 1995; Grönroos 1990), 경제적 이점(economic advantage: Klemperer 1987; Peterson 1995; Soellner 1994; Wernerfelt 1985), 그리고 특별취급편익(Zeithaml 1981)의 네 가지로 분류하였다. 다음으로, 다양한 직업을 가진 21명의 응답자(남자 10명, 여자 11명)를 대상으로 심층면접을 실시하여 이들이 지각하는 관계적 편익을 사회적 편익, 심리적 편익, 경

제적 편익, 고객화 편익의 네 가지로 분류하였다. 먼저, 사회적 편익에는 점점직원과의 관계를 통해 형성되는 우정(friendship), 점점직원이 알아보는 것(personal recognition) 등이 포함되었으며, 심리적 편익에는 서비스를 잘못 구매할 위험의 감소, 서비스 공급자에 대한 확신성과 신뢰 등 기업과의 관계를 통해 고객이 지각하는 편안함과 관련된 것들이 포함되었다. 그리고 경제적 편익에는 가격할인, 무료제공 같은 금전적 편익(monetary benefits)과 함께 시간절약과 같은 비금전적 편익(nonmonetary benefits)이 포함되었다. 끝으로, 고객화 편익에는 맞춤형서비스(tailored service), 다른 고객보다 더 많이 주의를 받는 것(extra attention), 다른 고객이 받을 수 없는 특별서비스(special service)를 받는 것 등이 포함되었다. 심층면접결과를 통해 분류된 고객의 관계적 편익은 기존의 선행연구들을 분류한 것과 매우 유사한 형태로 나타났다.

이들은 또한 관계적 편익의 차원성, 존재, 상대적 중요성 등을 확인하기 위해 300명의 응답자를 대상으로 실증조사를 실시하였다. 심층면접을 통해 개발한 21개 설문항목의 응답을 요인분석한 결과, 5개의 항목은 요인적재량(factor loadings)이 낮아 제거되었고, 16개의 항목이 확신성 편익, 사회적 편익, 특별취급 편익의 세 가지 요인으로 나타났다. 이러한 결과는 심층면접을 통해 분류한 관계적 편익과 매우 유사한 형태를 보였다. 보다 구체적으로 확신성 편익은 심층면접결과의 심리적 편익과 매우 유사한 개념이며, 사회적 편익은 심층면접결과의 사회적 편익과 동일한 개념으로 볼 수 있으며, 특별취급 편익은 심층면접결과의 경제적 편익과 고객화 편익의 일부를 반영하는 개념이라고 할 수 있다. 심층면접결과에서는 경제적 편익과 고객

화 편익이 각각 독립적인 요인으로 존재했지만, 설문조사 결과를 통해서도 경제적 편익과 고객화 편익의 상당부분이 제거되고 나머지 항목들은 하나의 요인으로 적재되었다는 것이 주된 차이점이라고 할 수 있다.

이들은 서비스 유형에 따라 관계적 편익의 지각에 차이가 있는지를 확인하기 위해 종업원과 접촉정도, 고객화 정도, 인적 서비스 정도에 따라 세 가지 유형으로 구분했는데(접촉정도가 높고, 고객화 수준이 높고, 인적 서비스인 유형; 접촉정도가 중간이고, 중간정도의 고객화 수준이며, 비인적 서비스인 유형; 중간정도의 접촉수준이며, 표준화된 서비스 유형), 접촉정도가 높고, 고객화 수준이 높은 인적 서비스일수록 편익을 크게 지각하는 것으로 나타났다. 또한 세 가지 서비스 유형 모두에서 확신성 편익, 사회적 편익, 특별취급 편익의 순으로 중요성을 지각하는 것으로 나타났다. 기존의 선행연구들(Barnes 1994; Berry 1995; Bitner 1995; Czepiel 1990; Goodwin 1994; Grönroos 1990; Morgan and Hunt 1994)이 마케팅관련 이론으로부터의 추론, 혹은 연구자의 직관에 의해 관계적 편익을 단편적으로 제시했던 것에 비해, Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)의 연구는 관계적 편익을 체계적으로 분류하고 이를 실증 분석 하였다는 점에서 큰 의의를 갖는다고 할 수 있다.

## 2.4 관계몰입

몰입(commitment)은 신뢰(trust)와 함께 관계 마케팅의 핵심변수로 고려된다(Morgan and Hunt 1994). Dwyer, Schurr, and Oh(1987), Morgan and Hunt(1994)는 특정 관계마케팅 노력의 성

패에 영향을 주는 것은 기업의 상대적 힘(power)이나 상대방을 조절하는 능력(Anderson and Narus 1990)이 아니라 고객의 관계몰입과 신뢰라고 주장하였다. 이호배, 장주영(2002)은 신뢰와 몰입이 모두 성공적인 장기적 관계 확립에 필요한 필수적인 요소로 인정되지만 몰입은 고객과의 관계에서 특히 중요한 개념이며, 신뢰의 경우 채널멤버 관계에서 중요시되는 개념으로 볼 수 있다고 제안하였다. 이들의 제안에 따르면 고객관계관리에 있어서 신뢰보다는 몰입을 보다 핵심적인 변수로 볼 수 있다. Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 몰입을 '장기적인 편익을 획득하기 위해 단기적인 회생을 감수하려는 의지'라고 하였다. Gruen(1997)은 몰입을 '조직에 대한 유대(bonding) 혹은 심리적 애착(psychological attachment)의 수준'이라고 하였다. 그는 개인의 조직에 대한 심리적 애착은 만족보다 덜 변동적(less volatile)이며, 개인의 만족수준이 낮더라도 관계를 유지하는 이유에 대한 설명을 한다고 하였다.

몰입과 관련된 선행연구들은 몰입의 일차원적 접근법을 사용한 연구들(Bettencourt 1997; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998; Moorman, Desphandé, and Zaltman 1993; Morgan and Hunt 1994)과 다차원적 접근법을 사용한 연구들(Allen and Meyer 1990; Brown, Lusch, and Nicholson 1995; Gruen 1997; Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995; Meyer and Allen 1991)의 두 가지로 구분될 수 있다.

Moorman, Desphandé, and Zaltman(1993)은 몰입을 "가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 열망"이라고 정의하였는데, 이들의 정의는 관계유지에 대한 감정적인 측면을 강조한 몰입의 일차원적 견해에 해당한다. 몰입의 일차원적 견해는 몰입

의 다차원적 요소 중 감정적 혹은 태도적 요소와 같이 장기적인 관계를 유지하려는 심리상태를 의미하지만, 몰입의 다차원적인 측면을 다루는 연구들도 있다(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995).

다차원적 접근에는 서로 다른 견해들이 존재하지만, 대체로 세 가지 구성요소 모델로 진화하는 것으로 보여진다(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995). 그러나 세 가지 구성요소에 어떤 것이 포함되는가에 대해서는 차이점이 있다. 다차원적 접근법의 대표적 연구자인 Allen and Meyer(1990)는 몰입이 지속적(continual), 감정적(affective), 규범적(normative) 형태를 갖는다고 하였다. 이들에 따르면 지속적 몰입은 관계를 떠나는 데 수반되는 비용에 대한 개인적 평가에 기초하며, 종업원 관계(employee relationship)에 있어서 중요한 역할을 한다고 하였다. 감정적 몰입은 관계파트너에 대한 전반적인 긍정적 감정에 기초하며, 규범적 몰입은 멤버십에 대한 개인적 책임감에 기초하는 것으로 감정적 몰입과 규범적 몰입은 멤버십 연구에 있어서 중요한 역할을 한다고 제안하였다.

이들은 이후의 연구에서 몰입의 구성요소를 수단적(instrumental) 요소, 태도적(attitudinal) 요소, 시간적(temporal) 요소로 다시 제안하였다(Meyer and Allen 1991). 몰입의 수단적 요소는 계산적인 행동으로 볼 수 있는데(Becker 1960), 관계에서 자신의 이해관계를 창출하기 때문에 관계에 몰입한다는 것이다. 태도적 요소는 감정적 몰입, 심리적 애착, 동일시(identification) 등의 용어와 같은 의미로 사용되며, 안정적인 장기관계를 구축하고 유지하기 위해 쌍방에 의한 지속적인 의도(Anderson and Weitz 1992)를 말하는 것으로, 몰입에 대한 일차원적 개념화와 가장 유사한 구성요소이다(이호배, 장주영 2002). 시간적 요소는

몰입이 장시간에 걸쳐서 일어난다는 사실에 초점을 두고 관계를 이끄는 수단과 태도는 시간이 변화하더라도 일관성(consistency)이 있어야만 한다는 것을 의미한다(Becker 1960; Scanzoni 1979).

본 연구에서는 Moorman, Desphandé, and Zaltman(1993)의 정의와 같이 몰입을 “가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 열망”으로 개념화하는데, 이는 감정적·태도적 측면을 강조한 몰입의 일차원적 견해를 반영하는 것이다.

### III. 연구기설

#### 3.1 연구모형

모든 기업은 궁극적으로 재무성과를 향상시키고자 하며, 앞에서 논의한 바와 같이 기업의 고객관계적 노력은 재무성과를 향상시키는 중요한 수단이 된다. 재무성과의 향상은 고객이 그 기업의 제품/서비스를 보다 많이 구매함으로써 이루어지므로 고객구매는 재무성과를 결정짓는 절대적인 선행변수가 되며, 고객의 구매량 증가는 신규고객의 지속적인 창출과 기존고객의 유지에 의해 가능하다.

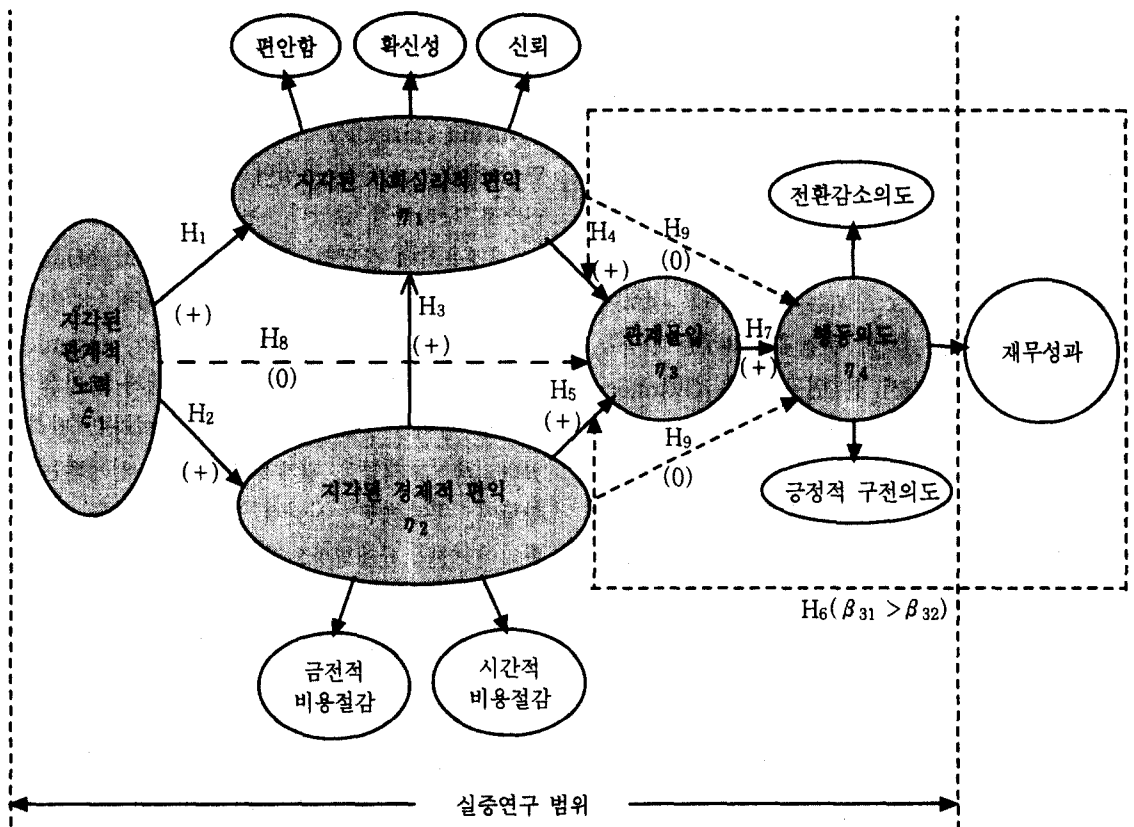
기업의 관계적 노력이 고객의 긍정적인 행동의도를 높이기 위해서는 먼저 기업의 관계적 노력을 고객이 지각해야 한다. 또한 고객은 관계적 노력을 지각함으로써 높은 편익을 지각할 수 있어야 하며, 나아가 그 기업(혹은 제품/서비스)에 대한 몰입의 정도가 높아져야 한다. 이러한 논의에 따라 본 연구는 지각된 관계적 노력→고객의 지각된 편익→고객의 관계몰입→고객의 행동의도→기업의 재무성과의 인과관계를 제안하며, 이러한 관계들을 실증적

으로 검증하고자 한다(기업의 재무성과는 본 연구에서 제외함). <그림 1>은 이러한 관계들을 모형화하고 각각의 관계를 가설로 표현한 것이다. 본 연구에서는 고객이 지각하는 편익을 사회심리적 편익과 경제적 편익으로 구분하며, 이러한 편익과 행동의도는 각각 subconstructs를 갖는 것으로 본다. 이하에서는 본 연구에서 고려하는 constructs간의 관계에 대한 이론적 논의와 함께 이를 토대로 가설을 제시한다.

### 3.2 관계적 노력→지각된 편익→관계몰입에 관한 가설

앞에서 기술한 바와 같이 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)는 고객의 관계적 편익을 사회적 편익, 심리적 편익, 경제적 편익, 고객화 편익의 네 가지로 분류하였다. 그런데, 이들이 제시한 네 가지 편익 중 경제적 편익은 객관적인 정보를 기초로 고객이 지각할 수 있는 편익인 반면 사회적 편익, 심리적 편익, 고객화 편익은 객관적인 정보

<그림 1> 연구모형



\* 음영으로 처리한 부분은 본 연구의 대상이 되는 latent constructs이며, 다른 부분들은 각각의 latent constructs의 subconstructs이다. 재무성과는 본 연구의 실증분석에서 제외된다.

없이 지각하는 편익이라고 할 수 있다. 예를 들어, 어떤 고객이 이용료가 5,000원인 서비스를 기업과의 장기적 관계를 통해 2,000원의 할인혜택을 얻었다면 그 고객은 높은 경제적 편익(금전적 편익)을 지각할 것이다. 자동차가 고장난 고객이 자동차를 수리하기 위해 여러 곳을 알아보지 않고 기존에 관계를 유지하고 있는 정비소를 이용했다면 그 고객은 관계를 형성하지 않고 있을 때보다 몇 시간의 탐색시간을 절약할 수 있을 것이며 이 경우에도 높은 경제적 편익(비금전적 편익)을 지각할 것이다. 앞의 예처럼 경제적 편익은 관계를 형성하고 있음으로 인해 그렇지 않은 경우에 비해 얻게되는 이점(advantage)을 객관적으로 알 수 있는 편익이다.

이에 비해, 사회적 편익, 심리적 편익, 고객화 편익은 객관적 정보에 기초하는 것이 아니라 고객이 주관적으로 지각한다. 점점직원과의 사이에서 어느 정도 우정이 깊은지, 관계를 통해 어느 정도의 위험이 감소되었는지, 다른 고객들에 비해 어느 정도 특별한 취급을 받는다고 느끼는지는 객관적 정보에 기초한 것이 아니라 고객의 주관에 의해서만 편익을 지각하는 것이다. 따라서 본 연구자들은 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)의 분류 중 사회적 편익, 심리적 편익, 고객화 편익을 사회심리적 편익으로 개념화하고, 금전적 편익과 비금전적 편익을 경제적 편익으로 개념화한다. 즉, 본 연구에서는 기업과의 장기적인 관계를 통해 지각하는 고객의 편익을 사회심리적 편익과 경제적 편익으로 분류한다.

결국 기업은 고객관계향상을 통해 얻는 고객유지와 긍정적 구전 등 여러 가지 편익을 위해 관계적 노력을 실시할 것이고(Zeithaml and Bitner 1998), 고객은 기업이 자신과의 관계를 향상시키는 노력을 하는 것으로 여길 때, 더 많은 사회심리

적 편익과 경제적 편익을 지각하는 것으로 생각할 수 있다. 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 제안한다.

- H1: 고객은 기업의 관계적 노력을 높게 지각할수록 사회심리적 편익을 높게 지각할 것이다.
- H2: 고객은 기업의 관계적 노력을 높게 지각할수록 경제적 편익을 높게 지각할 것이다.

여러 연구자들(Becker 1964; Peterson 1995; Sheth and Parvatiyar 1995; Williamson 1975)이 관계유지의 중요한 결정요인으로 경제적 편익을 제안하였지만, 고객의 관계적 편익에 대한 실증연구들(e.g., 이용기, 최병호, 문형남 2002; Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)의 실증연구)에서는 경제적 편익이 명확하게 독립적인 요인으로 나타나지 않았다. 논리적으로 경제적 편익은 관계유지에 상당히 중요한 동기(motivation)로 작용할 수 있지만 실증연구에서 독립적 요인으로 확인되지 않는 원인에 대해 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)는 고객들이 경제적 편익을 그 자체로 받아들이지 않기 때문일 것이라고 밝히고 있다. 즉, 고객들은 관계유지를 통해 얻게되는 가격할인, 무료제공, 시간절약 등의 편익을 경제적 편익이 아닌 관계형성으로 인해 다른 고객과 차별화되어 얻는 혜택으로 지각한다는 것이다.

이용기, 최병호, 문형남(2002)의 연구에서는 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)가 제시한 관계적 편익의 설문항목들을 수정하여 설문조사 하였는데, 요인분석 결과 사회적 편익, 고객화 편익, 심리적 편익의 세 가지 요인이 독립적으로 나타났으며 연구모형에 고려했던 경제적 편익은 독립적인 요인으로 나타나지 않았다. 이들의 연구에서는 경

제적 편익이 독립적으로 나타나지 않은 이유에 대한 설명이 없지만, Gwinner, Gremler, and Bitner (1998)의 연구에서와 같이 고객들은 관계를 통해 얻는 경제적 편익을 그 자체로 지각하기보다는 다른 사회심리적 편익으로 전환시켜 지각하기 때문인 것으로 생각할 수 있다.

선행연구들의 결과를 종합해 볼 때, 경제적 편익은 관계유지의 중요한 동기이며 경제적 편익의 지각은 고객의 사회심리적 편익에 영향을 미치는 것으로 고려할 수 있다. 이러한 논의를 토대로 다음의 가설을 제안한다.

H3: 고객이 지각하는 경제적 편익이 높을수록 사회심리적 편익은 높아질 것이다.

Moorman, Desphandé, and Zaltman(1993)은 몰입을 “가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 열망”이라고 정의하였다. 고객이 관계를 통해 지각하는 편익이 크면 클수록 자연스럽게 그것을 지속적으로 얻으려는 열망이 발생할 것이며, 결국 몰입이 높아질 것이다. Solomon et al.(1985)은 서비스마케팅에서 서비스제공자와 고객간의 역할에 대해 각자가 기대하는 바가 있고 그 기대에 부합되도록 역할이 수행되었을 때 상호간의 몰입이 높아진다고 하였다. 이들의 주장을 CRM의 틀에서 살펴보면, 고객의 입장에서는 자신이 지속적인 관계를 유지할 경우 기업은 보다 높은 관계적 편익을 제공하기 위해 성실히 노력할 것으로 기대하며, 기업의 입장에서는 지속적인 관계적 노력을 하면 고객이 다른 기업으로 전환하는 기회주의적 행동을 하지 않고 지속적으로 파트너의 역할을 할 것을 기대할 것이다. 고객과 기업 양자가 서로에게 기대하는 바가 있으며 이러한 기대가 성실하게 수행될 때

몰입의 수준은 높아질 것으로 생각할 수 있는 것이다. 따라서 고객의 입장에서는 기업으로부터 얻기를 기대하는 관계적 편익의 수준 이상으로 관계적 편익을 지각하면 기업과의 관계에 보다 몰입할 것으로 생각할 수 있다. 즉, 지각된 관계적 편익의 수준이 높으면 높을수록 그 관계를 유지하기 위한 바램이 커질 것으로 볼 수 있는 것이다.

Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 몰입을 관계 양당사자의 노력의 결실로 보았는데, 기업은 고객에게 더 높은 관계적 편익을 제공하기 위해 노력하고 이에 대해 고객은 기업과의 장기적인 관계를 유지하기 위해 노력할 때 이러한 양 당사자간의 노력의 결실로 몰입의 수준이 높아질 것으로 생각된다. 따라서 고객이 지각하는 기업의 관계적 노력에 따라 고객은 관계적 편익을 지각하게 될 것이며, 고객의 지각된 관계적 편익 수준이 높아질수록 관계를 유지하려는 몰입의 수준은 높아질 것으로 볼 수 있다. 이러한 논거를 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H4: 고객은 한 기업으로부터 얻는 사회심리적 편익을 높게 지각할수록 그 기업에 보다 몰입할 것이다.

H5: 고객은 한 기업으로부터 얻는 경제적 편익을 높게 지각할수록 그 기업에 보다 몰입할 것이다.

### 3.3 관계몰입에 대한 사회심리적 편익과 경제적 편익의 상대적 영향력에 대한 가설

관계적 편익에 대한 기존연구들은 경제적 편익의 중요성을 강조하고 있다. Becker(1964)와 Williamson(1975)은 경제적 편익과 비용에 의해 관계유지

(relation maintenance)의 여부가 결정된다고 하였으며, Peterson(1995)과 Sheth and Parvatiyar (1995)는 경제적 편익이 거래관계를 발전시키는 가장 중요한 동기라고 제안하였다. 그러나 본 연구자들은 경제적 편익보다 사회심리적 편익이 관계유지를 위한 보다 중요한 요인이라고 제안한다. 정보기술의 발달로 인해 소비자는 제품이나 서비스에 대해 보다 많은 정보를 갖게 되었다. 동일한 제품의 가격을 비교해주는 포털사이트(portal site)의 등장으로 인해 최소의 비용을 지출하는 거래가 무엇인지를 알게 되었으며, 이로 인해 더욱 가격중심적인 단기적인 거래를 하는 경향을 보이고 있다. 이러한 가격중심적인 단기적인 거래상황에서는 관계가 형성될 수 없으며, 관계가 형성되었다 하더라도 보다 유리한 가격조건으로 쉽게 전환이 이루어질 수 있기 때문에 장기적인 관계유지는 불가능할 것이다.

Dwyer, Schurr, and Oh(1987, p. 19)는 몰입을 “장기적인 편익을 실현시키기 위해 단기적인 희생을 감수하려는 의지”라고 하였으며, Gruen (1997)은 몰입을 “조직에 대한 유대(bonding) 혹은 심리적 애착(psychological attachment)”이라고 하였다. 즉, 몰입은 관계유지에 대한 심리적 애착으로, 단기적인 희생보다는 장기적인 편익을 중요시하는 개념이다. 사회심리적 편익과 경제적 편익을 비교할 때 경제적 편익보다는 사회심리적 편익이 보다 장기간의 관계에 의해 지각되는 것으로 생각된다. 경제적 편익은 비교적 짧은 기간의 관계에 의해서도 지각될 수 있지만 사회심리적 편익을 지각하기 위해서는 비교적 장기적인 관계유지가 필요하다. 예를 들어, 패밀리레스토랑을 처음 이용한 고객이 멤버십에 가입하면 다음 번 이용 시부터는 할인 등의 경제적 편익을 지각할 수 있을 것이지만

이 고객이 패밀리레스토랑을 이용하면서 편안함을 느끼고, 이용에 대한 확신성을 느끼고, 신뢰를 느끼는 것은 어느 정도 관계를 지속하면서 경험하게 될 것이다.

몰입은 비교적 장기간의 관계유지를 통해 형성되는 것으로 생각할 수 있는데, 경제적 편익을 중요하게 지각하는 고객은 보다 좋은 조건을 제시하는 대안으로 쉽게 전환할 가능성이 높지만, 사회심리적 편익을 중요하게 지각하는 고객은 다른 대안으로부터 그러한 편익을 얻게되기까지 상당기간의 새로운 관계유지가 필요하기 때문에 현재 관계를 형성하고 있는 기업(혹은 브랜드)에 보다 몰입하게 될 것이다. 즉, 장기간의 관계유지를 통해 지각하는 사회심리적 편익은 그 관계를 쉽게 그만두지 못하게 하는 역할을 할 것이며, 더욱 더 관계에 애착을 갖고 유지하도록 할 것이다. 이러한 논거에 의해 다음의 가설을 설정한다.

H6: 사회심리적 편익이 경제적 편익보다 관계몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

### 3.4 관계몰입 → 행동의도에 관한 가설

기업이 관계적 노력을 행할 때 최종목표는 장기적인 측면에서 재무성과의 향상이라고 할 수 있다. 그러나 관계적 노력을 실시한 기업이 얻게 되는 재무성과의 향상이 과연 관계적 노력에 의해 달성된 것인지를 정량적(quantitative)으로 측정한다는 것은 현실적으로 매우 어렵다. 이는 관계적 노력의 이월효과(carryover effect)와 관계적 노력 이외에 재무성과에 영향을 미칠 수 있는 변수들의 영향력을 측정하기 어렵기 때문이다. 따라서 재무성과를 대신하는 변수가 필요하며, 본 연구에서는 재무성

과를 대신할 수 있는 변수로 고객의 행동의도를 설정한다. Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996)은 행동의도(behavioral intentions)를 기업의 재무성과에 영향을 미치는 선행변수로 제안하며, 행동의도가 로열티(loyalty), 전환(switch), 추가지불(pay more), 외적반응(external response), 그리고 내적반응(internal response)의 하위차원(subdimensions)을 갖는다고 하였다. 본 연구에서는 기업의 관계적 노력에 의한 고객의 행동의도로 전환감소의도와 긍정적 구전의도를 고려한다.

전환감소의도(switching reduction intention)는 고객의 행동의도에 있어서 중요한 변수이다. 다른 기업으로 전환하지 않고 한 기업과 지속적인 관계를 유지하는 고객은 기업에게 안정적인 수입원이 되며, 기업의 장기적인 수요예측을 가능하게 한다. 또한 이들과의 관계를 유지하는데 소요되는 비용은 새로운 신규고객을 창출하는데 드는 비용보다 훨씬 적다고 알려져 있다(Zeithaml and Bitner 1996). 따라서 거래관계가 있는 고객이 다른 기업 혹은 브랜드로 전환하지 않도록 하는 것은 기업의 재무성과를 향상시키는 데 매우 중요한 요인이라고 할 수 있을 것이다.

고객의 행동의도는 또한 긍정적 구전의 증가와 부정적 구전의 감소/방지도 포함한다. 전환이 고객 개인의 문제라면, 구전(word-of-mouth)은 주위 사람들과의 커뮤니케이션을 통해 전파되기 때문에 그 파급효과가 더욱 크다고 할 수 있다. 구전 커뮤니케이션은 긍정보다 부정적인 쪽으로 편향(biased)되기 쉬운데, 부정적 구전이 긍정적 구전보다 의사결정과정에서 보다 큰 효과를 미치는 것으로 나타났다(Arndt 1967). Richins(1983)의 연구에 따르면 불만족한 고객의 반 이상이 부정적 구전에 참여했으며, 사람들은 긍정적 정보보다 부정

적 정보에 보다 주의를 기울이는 것으로 나타났다. 부정적 구전은 기업의 매출액의 감소는 물론 부정적 구전을 처리하기 위한 추가적인 비용지출을 초래하게 된다. 이런 점에서 볼 때 기업은 고객의 부정적 구전을 사전에 예방해야 할 것이다.

CRM의 틀/framework에서 볼 때 기업과 고객 간의 관계에 있어서 가장 중요한 변수는 고객의 몰입(commitment)이다(Morgan and Hunt 1994). Morgan and Hunt(1994, p. 23)는 관련분야의 문헌연구를 토대로 관계몰입(relationship commitment)을 "교환의 한 당사자가 파트너와의 지속적인 관계를 매우 중요하게 생각하여, 관계를 유지하기 위해 최선의 노력을 하는 것"이라고 정의하였다. 관계와 관련한 많은 연구들(Allen and Meyer 1990, Berry and Parasuraman 1991, Morgan and Hunt 1994)에서 몰입의 중요성이 강조되어 왔는데, Berry and Parasuraman (1991)은 관계가 상호몰입의 기반 위에서만 형성된다고 주장하였다. 고객몰입의 증가는 당연히 전환감소의도 및 긍정적 구전의도의 증가와 같은 긍정적인 행동의도를 높일 것이다. 이러한 논거로 다음의 가설이 설정된다.

H7: 고객이 한 기업과의 관계에 보다 몰입할수록 긍정적인 행동의도는 높아질 것이다.

### 3.5 지각된 관계적 노력→관계몰입에 대한 관계적 편익의 매개적 역할

가설 H1과 H2는 지각된 관계적 노력이 지각된 편익에 영향을 미치며, 가설 H4와 H5는 지각된 편익이 다시 관계몰입에 영향을 미치는 것으로 제안한 것이다. 그러면 지각된 관계적 노력은 고객이

그 노력에 따른 편익을 지각하지 않아도 고객의 물 입을 가져올 수 있는가? 본 연구자들은 그렇지 않을 것으로 본다. 이는 기업의 관계적 노력을 고객이 지각하더라도 그 노력에 따른 결실로서 고객편익이 유발되지 않거나 혹은 유발되더라도 고객이 이를 지각하지 않으면 고객은 그 기업에 몰입하지 않을 것이기 때문이다. 예를 들어, 기업이 관계적 노력의 일환으로 e-mail, 우편물, 전화 등을 통해 신속하게 행사정보를 제공하는 것(기업의 관계적 노력)을 고객이 지각한다 하더라도(지각된 관계적 노력), 그 정보를 정크메일(junk mail)로 생각해서 의미 있게 받아들이지 않는다면 고객은 그것을 관계적 편익으로 지각하지 않을 것이며 관계몰입도 발생하지 않을 것이다. 또 다른 예로, 기업이 이용 실적에 따라 사은품을 제공한다는 것(기업의 관계적 노력)을 고객이 지각한다 하더라도(지각된 관계적 노력), 자신의 이용실적을 확인하고 관리하는데 소요되는 시간적·정신적 비용을 높게 생각하는 경우에는 고객은 그러한 사은품을 관계적 편익으로 받아들이지 않을 것이며 따라서 관계몰입도 발생하지 않을 것이다. 결국 기업이 관계적 노력을 하는 것으로 고객이 지각하고 이로부터 편익을 받는 것으로 고객이 받아들일 때 몰입이 높아진다고 할 수 있다. 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H8: 지각된 관계적 노력은 고객의 지각된 관계적 편익의 매개에 의해 고객의 관계몰입에 영향을 미칠 것이다. 즉, 지각된 관계적 노력과 고객의 관계몰입간에 고객의 지각된 관계적 편익을 매개변수로 설정하면, 지각된 관계적 노력→고객의 관계몰입의 직접관계는 존재하지 않거나 매우 약할 것이다.

### 3.6 지각된 편익→행동의도 관계에 대한 관계몰입의 매개적 역할

기업은 고객과의 관계유지를 통해 얻게 되는 편익을 위해 관계적 노력을 실시할 것이며, 기업의 관계적 노력의 결과로 고객들은 관계적 편익을 얻을 수 있다. 고객이 지각하는 편익이 크고, 다른 기업과의 관계를 통해서 얻을 수 없는 독특한 편익을 얻을수록 고객은 기업과의 관계에 몰입할 것이고, 이는 자연스럽게 고객의 긍정적 행동의도와 연결될 수 있을 것이다.

몰입을 “가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 열망”이라고 정의한 Moorman, Desphandé, and Zaltman(1993)의 견해에 따르면 고객은 관계적 편익을 크게 지각할수록 기업과의 관계에 대해 더 크게 심리적 애착을 갖게 될 것이며 이에 따라 전환감소의도, 긍정적 구전의도의 증가, 부정적 구전의도의 감소와 같은 행동의도를 갖게 될 것이다. 만약 고객이 관계적 편익을 지각하더라도 그 편익을 지속적으로 유지하려고 하는 마음이 없으면 즉, 그 기업에 몰입하지 않으면, 긍정적 행동의도를 보이지 않을 것으로 생각할 수 있다. 예를 들어, 어떤 고객이 한 기업과의 관계에서 관계적 편익을 지각하더라도 더 이상 그 기업의 제품/서비스를 필요로 하지 않거나 혹은 성격상 다양성 추구자(variety seeker)라면 이 고객의 관계몰입의 정도는 낮을 것이며, 긍정적인 행동의도를 보이지 않을 것이다. 따라서 본 연구자들은 고객의 지각된 관계적 편익이 긍정적 행동의도로 나타나기 위해서는 관계몰입의 매개가 필수적이라고 제안한다.

본 연구의 틀/framework)과는 다르지만 어느 정도 관련성 있는 연구인 이학식, 김영(1999)의 연구결과를 이에 유추하여 적용할 수 있다. 이 연

구에서는 지각된 서비스품질→구매의도간에 만족의 매개력이 큰 것으로 나타났다. 즉, 서비스품질이 높다면 고객은 만족을 하고 구매의도가 높게 나타나는 것이 어느 정도 일반적이지만, 고객에 따라 서비스 품질을 높게 지각하더라도 그것을 얻는 데에 들어가는 희생이 크다면 만족하지 않을 것이고 결국 구매의도가 낮을 것이다. 이 경우, 서비스품질→구매의도간의 관계에는 正(+)의 영향관계가 기대되지만 만족이 매개변수로 고려될 때는 서비스품질이 만족의 완전매개에 의해 구매의도에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있는 것이다.

본 연구의 틀에서는, 고객의 지각된 관계적 편익이 긍정적 행동의도에 正(+),의 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있지만, 둘간의 관계에 있어서 관계몰입이 매개적 역할을 하는 것으로 고려될 때는 관계적 편익이 행동의도에 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 생각된다. 이는 관계적 편익보다는 관계몰입이 행동의도에 보다 직접적인 영향변수로 고려되기 때문이다. 이러한 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정한다.

H9: 지각된 사회심리적 편익과 지각된 경제적 편익은 관계몰입의 매개에 의해 고객의 행동의도에 영향을 미칠 것이다. 즉, 지각된 편익과 행동의도간에 관계몰입을 매개변수로 설정하면 지각된 편익→행동의도의 직접관계는 존재하지 않거나 매우 약할 것이다.

## IV. 연구디자인

### 4.1 자료수집 방법과 대상

본 연구를 위하여 서울시내 소재 한 백화점에서 백화점 고객 200명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 mall-intercept survey 방식으로 이루어졌는데, 해당 백화점 측의 협조를 얻어 백화점 출구에 설문조사를 실시할 수 있는 공간을 마련한 다음 쇼핑을 마치고 나오는 고객들을 대상으로 조사참여에 대한 부탁을 한 후, 참여의사를 밝힌 고객들에 한하여 설문조사를 하였다. 응답자들은 설문응답에 앞서 설문작성에 대한 간단한 요령을 들은 후 각 항목들에 대하여 응답을 실시하였고, 응답을 마친 후 소정의 보상품(탁상용 전자시계 겸용 계산기)을 제공받았다. 설문조사를 실시한 조사원은 본 설문문의 내용을 이해하고 있는 5명(남자 2명, 여자 3명)의 대학원생으로 구성하였다.

설문조사의 대상은 설문문항을 이해할 수 있고, 성실한 응답이 기대되는 20세 이상의 성인남녀로 제한하였다. 특히, 기업의 관계적 노력을 지각할 수 있는 대상으로 응답자를 구성하기 위해 해당백화점 카드사용자를 중심으로 하였다. 200명의 응답자 중 불성실한 응답자 7명을 제외하고 193명의 응답(유효율: 96.5%)으로 분석을 실시하였는데, 백화점 카드 사용여부에 따라 사용자 167명, 비사용자 26명으로 응답자가 구성되었다. 응답자들의 일반적인 특성을 살펴보면 성별에 따라 남자 8명, 여자 185명, 연령에 따라 20대 38명, 30대 39명, 40대 71명, 50대 이상 45명으로 나타났다. 응답자들의 백화점 이용기간은 1년 미만 2명, 1년 이상~3년 미만 15명, 3년 이상~5년 미만 32명,

5년 이상~10년 미만 54명, 10년 이상이 90명으로 나타났다. 응답자들의 백화점 카드 사용기간은 사용하지 않는다는 응답자가 27명, 1년 미만 10명, 1년 이상~3년 미만 20명, 3년 이상~5년 미만 32명, 5년 이상~10년 미만 42명, 10년 이상 62명으로 나타났다. 조사를 실시한 백화점을 한달 평균 이용하는 정도는 약 1회 미만 14명, 약 1~2회 50명, 약 3~4회 71명, 5회 이상 58명으로 나타났다. 응답자들의 인구통계적 특성과 백화점 쇼핑 및 카드사용실태를 살펴볼 때 백화점의 관계적 노력을 지각할 수 있는 응답자들이 대다수를 차지하고 있다고 할 수 있다.

#### 4.2 측정도구

각 construct의 측정방법은 구체적으로 다음과 같다.

백화점의 고객관계 노력을 알기 위해 먼저 해당 백화점의 CRM 담당자와 인터뷰를 실시하였는데 이는 '기업측면'에서의 고객관계 노력을 확인하기 위해서였다. 또한 '고객측면'에서 지각하는 기업의 고객관계 노력을 확인하기 위해, 조사를 실시한 백화점을 이용하는 사람들(20명)을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 기업측면과 고객측면의 인터뷰를 분석한 결과 양쪽 모두에서 나타난 고객관계 노력들은 네 가지(신속한 행사정보 제공, 할인쿠폰 제공, 기념일 축하메시지 제공, 이용실적에 따른 사은품 제공)로서 이를 설문항목으로 구성하였다. 추가적으로 지각된 기업의 관계적 노력에 대한 전반적인 평가를 포함하였다. 즉, '지각된 관계적 노력' construct를 측정하기 위해 인터뷰를 통해 확인된 네 가지(예: 이 백화점은 나에게 할인쿠폰을 제공한다)와 응답자의 전반적인 평가를 각각 5점

Likert 척도(1: 전혀 동의하지 않는다~5: 매우 동의한다)로 측정하였다.

연구자들은 지각된 사회심리적 편익이 편안함, 확신성, 신뢰의 subconstructs로 구성된다고 제안하였다. 편안함을 측정하기 위해서는 네 개의 5점 Likert 척도를 개발하여 사용하였다(예: 나는 다른 백화점보다 이 백화점을 이용할 때 더 편안하다). 확신성을 측정하기 위해서는 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)가 사용한 여섯 개의 6점 Likert 척도 중 본 연구에 적절하다고 판단된 항목들을 수정하여 네 개의 5점 Likert 척도를 사용하였다(예: 나는 다른 백화점에 비해 이 백화점에서 마음에 드는 제품을 구매할 가능성이 높다). 신뢰를 측정하기 위해서는 Doney and Cannon(1997)이 사용한 설문항목을 본 연구에 맞게 수정하여 네 개의 5점 Likert 척도를 사용하였다(예: 이 백화점은 고객과의 약속을 잘 지킨다).

지각된 경제적 편익은 금전적 편익과 비금전적 편익으로 구분할 수 있다(Gwinner, Gremler, and Bitner 1998). 연구자들은 비금전적 편익을 시간절약편익(time saving benefit)으로 개념화하였다. 따라서 지각된 경제적 편익도 금전적 비용절감 편익과 시간적 비용절감편익의 subconstructs를 갖는 것으로 개념화할 수 있다. 금전적 비용절감편익을 측정하기 위해 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)의 인터뷰 결과를 토대로 본 연구상황에 맞는 네 개의 5점 Likert 척도를 개발하였다(예: 내가 이 백화점을 계속 이용하면 다른 백화점을 이용할 때보다 많은 금전적 혜택을 얻을 수 있다). 시간절약편익의 경우도 금전적 비용절감편익과 같이 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)의 인터뷰 결과를 토대로 본 연구상황에 맞는 네 개의 5점 Likert 척도를 개발하여 측정하였다(예:

내가 필요로 하는 제품을 이 백화점이 아닌 다른 백화점에서 구매하기 위해서는 더 많은 시간이 필요하다).

관계몰입을 측정하기 위해서는 Ganesan(1994)과 Morgan and Hunt(1994)의 연구에서 사용되었던 항목들을 본 연구에 맞게 수정하여 네 개의 5점 Likert 척도를 사용하였다(예: 나는 이 백화점을 지속적으로 이용할 수 있기를 바란다).

본 연구에서 행동의도는 전환감소의도와 긍정적 구전의도의 subconstructs를 갖는 것으로 개념화하였다. 전환감소 의도와 긍정적 구전의도를 측정하기 위해 Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996), 이학식·김영·정주훈(1999)이 사용한 항목들 중 본 연구에 적합한 항목들을 선택·수정하여, 네 개의 5점 Likert 척도로 각각 측정하였다(예: 전환감소의도-나는 이 백화점의 제품가격이 다른 백화점보다 약간 비쌀 가능성이 있더라도 이 백화점에 쇼핑하러 올 것이다; 긍정적 구전의도-나는 이 백화점에 대해 주위 사람들에게 좋게 말할 것이다).

## V. 분석결과

〈그림 1〉에서 제시한 본 연구의 가설과 연구모형을 검증하기 위하여 구조방정식 모형을 설정하고, AMOS 4.0을 이용하여 분석하였다.

### 5.1 신뢰성 분석

본 연구에서는 모든 constructs를 다항목으로 측정하였으나 '지각된 관계적 노력'은 내적일관성이 기대되는 construct가 아니어서 Cronbach's  $\alpha$ 를 계산하지 않고 평균값을 계산하였다. 나머지 constructs는 Cronbach's  $\alpha$ 를 계산하였는데, '시간절약편익'과 '긍정적 구전의도'의 경우 각각 한 개의 항목들이 제거되었다. 신뢰성 분석결과는 〈표 1〉과 같다. Cronbach's  $\alpha$ 값은 국내 마케팅분야 연구의 평균값 .7685를 넘거나 거의 가까운 값이어서 내적일관성은 문제가 되지 않는다고 할 수 있다(이학식, 김영 1997).

〈표 1〉 신뢰성 분석결과

| constructs | 최초항목수 | 신뢰성분석결과<br>남은 항목수 | Cronbach's $\alpha$ |
|------------|-------|-------------------|---------------------|
| 편안함        | 4     | 4                 | .8497               |
| 확신성        | 4     | 4                 | .8148               |
| 신뢰         | 4     | 4                 | .9259               |
| 금전적 비용절감   | 4     | 4                 | .7434               |
| 시간적 비용절감   | 4     | 3                 | .8003               |
| 관계몰입       | 4     | 4                 | .8749               |
| 전환감소의도     | 4     | 4                 | .9035               |
| 긍정적 구전의도   | 4     | 3                 | .8930               |

## 5.2 확인요인분석

본 연구에서 다항목을 이용한 각 차원들에 대한 단일차원성(unidimensionality)을 검증하기 위해 확인요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다. 본 연구모형의 constructs 중 관계몰입을 제외한 지각된 사회심리적 편익, 지각된 경제적 편익, 그리고 행동의도는 subconstructs를 갖는 것으로 설정하였다. 따라서 constructs의 확인요인분석을 위해 관계몰입의 경우는 측정모형(measurement model) 수준에서 first-order 확인요인분석을 실시하였으며, 지각된 사회심리적 편익, 지각된 경제적 편익, 그리고 행동의도는 second-order 확인요인분석을 실시하였다.

### 5.2.1 first-order 확인요인분석

관계몰입을 측정하기 위해 사용한 설문항목 네 개에 대해 측정모형수준에서 확인요인분석을 실시하였다. 이 과정에서 모든 항목들이 관계몰입 construct에 유의적으로 적재되었다. 이후 Byrne (1998, 2001)에 제안한 것과 같이 수정지수(modification indexes)를 참조하여 다른 측정항목들과 오차항간의 공분산이 높은 것으로 나타난 측정항목 한 개를 제거하였다.

### 5.2.2 second-order 확인요인분석

본 연구모형의 construct 중 subconstructs를 갖는 것으로 설정된 지각된 사회심리적 편익, 지각된 경제적 편익, 그리고 행동의도에 대해서 각각 second-order 확인요인분석을 실시하였다. 이 과정에서 각 construct에 대한 항목들은 해당 construct

에 유의적으로 적재되었으며, 모형의 적합도 또한 대체적으로 우수하게 나타났다. 이후 수정지수를 이용하여 최적모형을 도출하기 위한 척도정제 과정을 진행하였다.

척도정제에 있어서 가장 중요한 기준으로 cross-loading의 여부를 사용하였다(Byrne 1998, 2001). Byrne(1998, p. 146; 2001, p. 106)은 수정지수의 regression weights에서, 어떤 construct를 측정하기 위한 설문항목이 다른 construct(s)와의 관계에서 높은 수정지수값을 갖는 경우, 이는 cross-loading이 이루어지는 경우라고 하였다. 즉, cross-loading이 이루어지는 경우는 어떤 설문항목이 두 개 이상의 constructs에 적재되는 경우로, 이러한 측정항목은 확인요인분석을 통해 제거하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 본 연구에서는 수정지수값 '10'을 기준으로 척도정제를 실시하였는데, 연구에 사용된 설문항목 중 편안함을 측정하기 위한 항목 중 두 개, 확신성을 측정하기 위한 항목 중 한 개, 신뢰를 측정하기 위한 항목 중 두 개, 금전적 비용 절약을 측정하기 위한 항목 중 한 개, 시간적 비용 절약을 측정하기 위한 항목 중 두 개, 긍정적 구전 의도를 측정하기 위한 항목 중 한 개가 수정지수값 10이상으로 cross-loading 되어서 이들을 제거하였다. Jöreskog and Sörbom(1993)은 적어도 수정지수값 5이상인 경우에 모형을 변형시켜야 하며, 보다 보수적으로는 10이상인 경우에 모형을 변형시켜야 한다고 하였다. 따라서 본 연구에 사용한 수정지수의 기준은 보다 보수적인 기준을 적용한 것이라고 할 수 있다.

척도정제의 두 번째 기준으로 사용한 것은 측정항목 오차항의 공분산 관계이다. 측정항목 오차항의 공분산은 두 측정항목간의 관계를 나타내는데, AMOS와 LISREL 등의 구조방정식모형 프로그램

은 관계가 설정되지 않은 모수들(parameters)은 암묵적으로 '0'이라고 가정한다(Byrne 1998, p. 122; 2001, p. 104). 따라서 측정항목 오차항간의 공분산과 관련해서 수정지수가 높은 경우는 두 변수간의 관계가 0이 아니라고 할 수 있는 것이다. 그러나 두 측정항목간의 공분산 수정지수가 크다고 할 지라도 이론적으로 설명할 수 있는 경우에만 두 변수간의 상관관계를 설정해야 한다(Byrne 2001). 본 연구에서는 측정항목 오차항간의 공분산 수정지수가 10이상이면서 설명가능한 경우에 한해서 측정항목간 상관관계를 설정하였다. 이러한 과정을 거쳐서 지각된 경제적 편익의 subconstruct인 금전적 비용절감편익의 측정항목 중 두 개간의 상관관계를 설정하였다.

척도정제과정을 통해 도출된 확인요인분석 결과

는 <표 2>와 같다. <표 2>에 나타난 second-order 확인요인분석결과는 일반적인 추천기준치(GFI ≥ .90; AGFI ≥ .90; RMSR ≤ .50;  $\chi^2$ -작을수록 바람직;  $\chi^2$ 에 따른  $p \geq .50$ )를 충족시키거나 이에 가깝게 나타나 대체적으로 우수한 것으로 나타났다.

### 5.3 판별타당성 검증

subconstruct를 갖는 지각된 사회심리적 편익, 지각된 경제적 편익, 그리고 행동의도에 대해 Bagozzi (1981)와 Anderson and Gerbing(1988)이 제안한 방식을 사용하여 판별타당성(discriminant validity) 검정을 실시하였다. 이들이 제안한 방식에 따르면 pair를 이루는 construct간의 상관관계를 '1'로 고정시킨 경우(제약모형)의  $\chi^2$ 값과 'free'

<표 2> 사회심리적 편익, 경제적 편익, 행동의도의 확인요인분석 결과

| constructs   | subconstructs | CFA 이전 항목수 | CFA 이후 항목수 | 제거된 항목                 | 적합도  |
|--------------|---------------|------------|------------|------------------------|--|
| 지각된 사회심리적 편익 | 편안함           | 4          | 2          | comfort 2<br>comfort 3 | $\chi^2=47.239$<br>d.f.=11<br>p=.000<br>GFI=.933<br>AGFI=.830<br>RMSR=.054 |
|              | 확신성           | 4          | 3          | confid 4               |  |
|              | 신뢰            | 4          | 2          | trust 3<br>trust 4     |  |
| 지각된 경제적 편익   | 금전적 비용절감      | 4          | 3          | money 4                | $\chi^2=.822$<br>d.f.=12<br>p=.364<br>GFI=.998<br>AGFI=.979<br>RMSR=.011   |
|              | 시간적 비용절감      | 3          | 1          | time 2<br>time 3       |  |
| 행동의도         | 전환감소의도        | 3          | 3          | -                      | $\chi^2=7.303$<br>d.f.=2<br>p=.026<br>GFI=.980<br>AGFI=.901<br>RMSR=.032   |
|              | 긍정적 구전의도      | 3          | 1          | wom2<br>wom3           |  |

〈표 3〉 constructs간의 판별타당성 검정결과

| constructs  | subconstructs             | 제약모형<br>$\chi^2(d.f.)$ | 비제약모형<br>$\chi^2(d.f.)$ | $\Delta \chi^2(\Delta d.f.)$ | 판별타당성<br>여부 |
|-------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------|
| 사회심리적<br>편익 | 편안함 ↔ 확산성                 | 15.471(5)              | 9.613(4)                | 5.858(1)                     | ○           |
|             | 편안함 ↔ 신뢰                  | 18.085(2)              | .123(1)                 | 17.962(1)                    | ○           |
|             | 확산성 ↔ 신뢰                  | 55.372(5)              | 36.372(5)               | 18.824(1)                    | ○           |
| 경제적<br>편익   | 금전적 비용절감<br>↔<br>시간적 비용절감 | 70.385(2)              | .822(1)                 | 69.563(1)                    | ○           |
| 행동의도        | 전환감소의도<br>↔<br>긍정적 구전의도   | 14.070(3)              | 7.303(2)                | 6.667(1)                     | ○           |

로 설정한 경우(비제약모형)의  $\chi^2$ 값을 비교하여 제약모형의  $\chi^2$ 값보다 비제약모형의  $\chi^2$ 값이 유의적으로 감소하면 ( $\Delta \chi^2(1)_{.05} > 3.84$ ) construct간의 판별타당성이 입증된다(Klein, Ettenson, and Morris 1998).

먼저 지각된 사회심리적 편익의 subconstructs에 대해 판별타당성 검정을 실시하였는데, 편안함, 확산성, 신뢰 세 constructs를 3개( ${}_3C_2$ )의 pair로 해서 제약모형과 비제약모형을 비교한 결과 3개의 pair에서 모두 비제약모형이 우수한 것으로 나타나 판별타당성이 입증되었다. 다음으로 지각된 경제적 편익의 subconstructs인 금전적 비용절감과 시간적 비용절감에 대해 판별타당성 검정을 실시한 결과, 금전적 비용절감과 시간적 비용절감 pair의 경우 비제약모형이 제약모형보다 우수한 것으로 나타나 판별타당성이 입증되었다. 끝으로 행동의도의 subconstructs인 전환감소의도, 긍정적 구전의도간의 판별타당성 검정결과, 비제약모형이 제약모형보다 우수한 것으로 나타나 판별타당성이 입증되었다. 요컨대, subconstructs를 갖는 세 개의 constructs의 경우 각각 subconstructs간에는 모

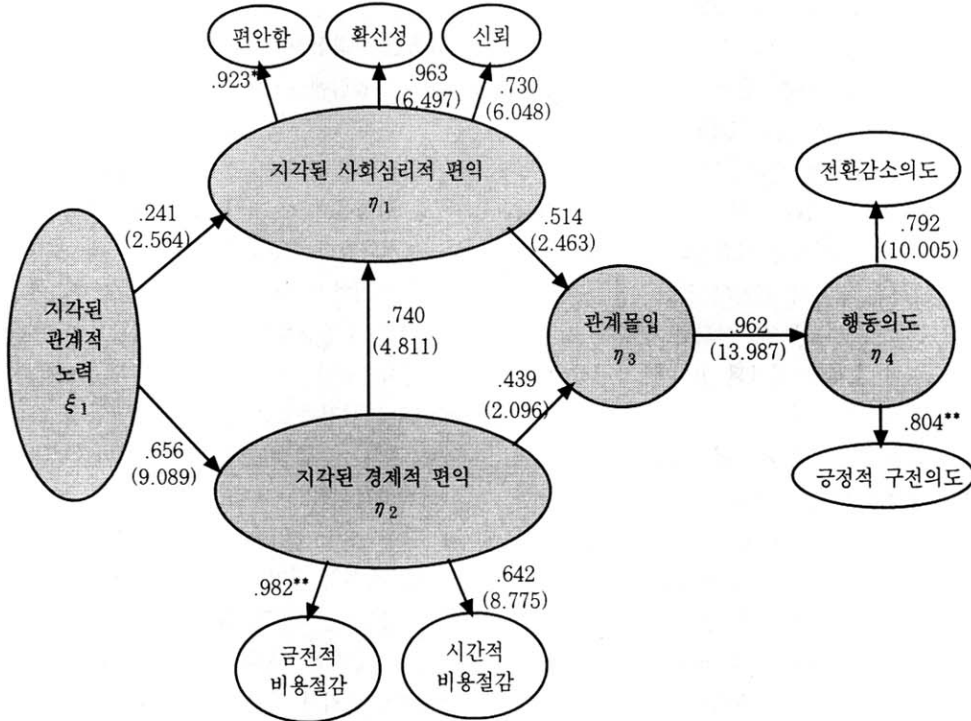
두 판별타당성이 있다고 할 수 있다. constructs간의 판별타당성 검정결과는 〈표 3〉과 같다.

#### 5.4 연구모형 검정

〈그림 1〉에서 제시된 모형은 H8과 H9를 포함하는 것이다. 구체적으로 이 모형은 “지각된 관계적 노력→관계몰입”의 직접경로와 “사회심리적 편익→행동의도,” “경제적 편익→행동의도”의 직접경로를 파선으로 나타내고 있다. 그러나 본 연구는 H8과 H9에서 이러한 직접경로가 각각 매개변수(들)로 인하여 존재하지 않거나 매우 약할 것으로 제한하였다. 따라서 H1~H7을 검정하기 위하여 이러한 직접경로가 제거된 모형을 분석하였다. 그리고 H8과 H9를 검정하기 위하여 각각의 경로를 추가한 모형을 분석하여 첫 번째 모형과 비교하였다.

먼저 공분산행렬을 이용하여 첫 번째 모형을 분석한 결과,  $\chi^2=377.765(d.f.=141)$ ,  $p=.000$ ,  $GFI=.830$ ,  $AGFI=.770$ ,  $RMSR=.062$ ,  $NFI=.859$ ,  $CFI=.906$ 을 갖는 최적모형이 도출되었다. 이 모형은 공변량 구조분석에서 모형의 적합도에

(그림 2) 연구가설 검증결과\*



\* 계수값은 표준화된 값이며, ( )안의 값은 t값임.

\*\* subconstructs인 편안함, 금전적 비용절감, 그리고 긍정적 구전의도의 계수는 분석시 1로 지정하여 t값이 계산되지 않음. 위의 계수들은 표준화된 계수이므로 1과 다른 값들로 제시됨.

대한 일반적인 평가기준들과 비교할 때 모형의 적합도가 낮은 것으로 판단된다. 그러나 본 연구의 목적이 전체모형의 검증보다는 경로의 유의성에 초점을 두었다는 점과 기존의 다른 연구들에서도 모형의 적합도가 일반적인 평가기준보다 낮은 경우가 다수 있었다는 점을 고려하면 그리 심각한 문제는 아니라고 판단된다(e.g., Achrol and Stern 1989, GFI=.746, RMSR=.46; Anderson and Narus 1990, poor goodness; Babin and Boles 1996, GFI=.861; Ping, Jr. 1993, GFI=.79; AGFI

=.74, RMSR=.055). 각 경로의 표준화된 계수 값과 t값은 (그림 2)에 나타나 있다.

## 5.5 가설검증과 논의

### 5.5.1 관계적 노력→지각된 편익→관계몰입에 관한 가설(H1, H2, H3, H4, H5)의 검증

먼저 지각된 관계적 노력이 지각된 사회심리적 편익과 지각된 경제적 편익에 正(+)의 영향을 미

칠 것이라는 가설 H1과 H2는 모두 지지되었다( $\gamma_{11} = .241, t = 2.564$ ;  $\gamma_{21} = .656, t = 9.089$ ). 이는 기업의 관계지향적 노력이 고객에게 여러 가지 편익을 제공한다는 기존 연구들(e.g., Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Sheth and Parvatiyar 1995)의 제안을 고객의 시각에서 실증적으로 검증한 결과라고 할 수 있다. 또한 지각된 관계적 노력은 지각된 사회심리적 편익의 분산 84.0%, 지각된 경제적 편익의 분산 43.1%를 설명하는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 지각된 관계적 노력이 고객의 지각된 편익을 상당히 설명하는 것으로 볼 수 있다.

지각된 경제적 편익이 지각된 사회심리적 편익에 正(+의 영향을 미칠 것이라는 가설 H3을 검증한 결과 지지되었다( $\beta_{12} = .740, t = 4.811$ ). 이러한 결과는 고객이 경제적 편익을 사회심리적 편익으로 전환하여 지각할 것이라는 선행연구(이용기, 최병호, 문형남 2002; Gwinner, Gremler, and Bitner 1998)의 제안을 실증하는 결과이다.

지각된 사회심리적 편익과 지각된 경제적 편익이 관계몰입에 正(+의 영향을 미칠 것이라는 가설 H4와 H5를 검증한 결과 모두 지지되었다( $\beta_{31} = .514, t = 2.463$ ;  $\beta_{32} = .439, t = 2.096$ ). 이러한 결과는 고객이 기업과의 관계를 통해 편익을 지각하고, 그러한 관계에 대해 가치를 부여하는 경우, 고객은 기업과의 관계를 지속하려 할 것이라는 연구자들의 견해와 일치하는 것이며, 몰입을 '가치있는 관계를 유지하려는 지속적인 열망'이라고 정의한 Moorman, Desphandé, and Zaltman (1993)의 견해와도 일치하는 것이다. 특히 관계몰입의 분산은 지각된 사회심리적 편익과 지각된 경제적 편익에 의해 86.2%가 설명되는데, 이는 관계몰입의 분산을 고객의 지각된 편익이 거의 대부

분 설명한다고 할 수 있다.

### 5.5.2 사회심리적 편익 vs 경제적 편익 → 관계몰입에 관한 가설(H6)의 검증

사회심리적 편익이 경제적 편익보다 관계몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설 H6을 검증한 결과 지지되었다( $\beta_{31} = .514 > \beta_{32} = .439$ ). 가설 H6을 검증하기 위해 표준화된 경로계수의 비교와 더불어 구조방정식모형의 모형적합도를 통한 검정을 실시하였다. 이를 위해 본 연구모형을 nest model로 설정하고 비교할 두 경로들을 하나씩 제거한 후의  $\chi^2$ 값 비교를 실시하였다. 먼저 지각된 사회심리적 편익 → 관계몰입의 경로를 제거한 모형의 경우  $\chi^2 = 383.402$  (d.f. = 142)로 나타나서 지각된 경제적 편익 → 관계몰입의 경로를 제거한 모형의 경우  $\chi^2 = 379.565$  (d.f. = 142)보다 더 큰  $\chi^2$ 값의 증가를 나타냈다( $\Delta \chi^2 = 5.637$  vs  $\Delta \chi^2 = 1.8$ ). 이러한 결과는 표준화된 경로계수의 직접적 비교와 동일한 결과로 지각된 사회심리적 편익이 지각된 경제적 편익보다 관계몰입에 더 큰 영향을 미친다는 것을 보여주는 것이다.

고객이 지각하는 경제적 편익은 비교적 단기간에 걸친 기업의 관계적 노력을 통해서도 형성될 수 있는 반면 사회심리적 편익은 장기간에 걸친 기업의 관계적 노력을 통해서만 형성된다고 할 수 있다. Dwyer, Schurr, and Oh(1997)는 몰입을 '장기적인 편익을 실현시키기 위해 단기적인 희생을 감수하려는 의지'로 정의하였는데, 이들의 견해를 고려하면 관계몰입의 수준이 높은 경우 고객은 장기적인 사회심리적 편익을 얻기 위해 단기적인 경제적 편익을 포기할 수도 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, 고객의 관계몰입수준을 결정짓는 요인으로 사

회심리적 편익이 경제적 편익보다 더 영향력이 큰 것으로 볼 수 있는데, 가설검정의 결과는 이와 일치한다.

### 5.5.3 관계몰입→행동의도에 관한 가설(H7)의 검증

관계몰입은 고객의 행동의도에 正(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H7을 검정한 결과 지지되었으며( $\beta_{43}=.962$ ,  $t=13.987$ ), 관계몰입은 고객의 행동의도 분산의 92.5%를 설명하였다. 이러한 결과는 고객이 기업과의 관계를 매우 중요하게 생각하고, 관계를 유지하기 위해 최선의 노력을 기울이는 경우 긍정적인 행동의도에 正(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구자들의 견해를 지지한다.

### 5.5.4 관계적 노력→관계몰입 관계에 대한 지각된 관계적 편익의 매개적 역할에 관한 가설(H8)의 검증

지각된 관계적 노력은 고객의 지각된 관계적 편익의 매개에 의해 고객의 관계몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설 H8을 검정하기 위해 지각된 관계적 노력→고객의 관계몰입간의 경로를 설정한 대안모형(alternative model)을 개발하였다. 대안모형을 분석한 결과 지각된 관계적 노력→고객의 관계몰입간의 경로는 비유의적으로 나타났다(표준화된  $\gamma_{31}=.065$ ,  $t=1.163$ ). 또한 대안모형( $\chi^2=376.480$ , d.f.=140)과 연구모형( $\chi^2=377.765$ , d.f.=141)간의  $\chi^2$ 차이검정결과  $\chi^2$ 값의 차이가 비유의적으로 나타났다( $\Delta\chi^2=1.285$ ,  $\Delta d.f.=1$ ,  $p>.05$ ). 따라서 간명화제약(overidentifying restriction)에 따라 지각된 관계적 노력→고객의 관계몰입간의

직접경로가 없는 연구모형이 더 우수한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지각된 관계적 노력이 고객의 관계몰입에 미치는 효과가 지각된 관계적 편익에 의해 매개된다는 H8을 지지하는 결과이다.

### 5.5.5 지각된 편익→행동의도 관계에 대한 관계몰입의 매개적 역할에 관한 가설(H9)의 검증

지각된 사회심리적 편익과 지각된 경제적 편익은 관계몰입의 완전매개에 의해 고객의 행동의도에 영향을 미칠 것이라는 가설 H9를 검정하기 위해 H8의 검정과 동일한 방식의 분석을 실시하였다. 즉, 지각된 사회심리적 편익→행동의도, 지각된 경제적 편익→행동의도간의 경로를 설정한 대안모형(alternative model)을 개발하였는데, 대안모형을 분석한 결과 지각된 사회심리적 편익→행동의도, 지각된 경제적 편익→행동의도간의 경로는 모두 비유의적으로 나타났다(표준화된  $\beta_{41}=-.362$ ,  $t=-1.256$ ; 표준화된  $\beta_{42}=.477$ ,  $t=1.486$ ). 또한 대안모형( $\chi^2=374.518$ , d.f.=139)과 연구모형( $\chi^2=377.765$ , d.f.=141)간의  $\chi^2$ 차이검정결과  $\chi^2$ 값의 차이가 비유의적으로 나타났다( $\Delta\chi^2=3.247$ ,  $\Delta d.f.=2$ ,  $p>.05$ ). 따라서 간명화제약에 따라 지각된 사회심리적 편익→행동의도, 지각된 경제적 편익→행동의도간의 직접경로가 없는 연구모형이 더 우수한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지각된 사회심리적 편익과 지각된 경제적 편익이 행동의도에 미치는 효과가 관계몰입에 의해 완전히 매개된다는 H9를 지지하는 것이다.

## VI. 결론

### 6.1 연구의 요약

본 연구는 고객이 기업의 관계적 노력을 높게 지각할수록 긍정적인 행동의도를 형성하는 것으로 전제하고 이 변수들과 매개변수로 설정한 변수들간의 관계를 구조적으로 조사한 것이다. 본 연구에서 제시된 연구가설에 대한 실증분석결과와 그 의미를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 지각된 관계적 노력이 고객의 지각된 관계적 편익에 미치는 영향을 조사한 결과, 지각된 관계적 노력은 고객의 지각된 사회심리적 편익과 지각된 경제적 편익에 모두 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 지각된 경제적 편익은 사회심리적 편익에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존의 관련 연구들(e.g., 이용기, 최병호, 문형남 2002; Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Sheth and Parvatiyar 1995)에서의 제안을 실증하는 결과이다.

둘째, 고객의 지각된 관계적 편익이 관계몰입에 미치는 영향을 조사한 결과, 지각된 사회심리적 편익과 경제적 편익이 모두 관계몰입에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 고객이 기업과의 관계에서 편익을 지각하고, 관계를 가치있게 지각하는 경우 기업과의 관계를 유지하려는 열망을 갖는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 지각된 사회심리적 편익과 지각된 경제적 편익이 관계몰입에 미치는 상대적 영향력을 조사한 결과, 연구자들의 가설과 같이 지각된 사회심리적 편익의 영향력이 보다 강한 것으로 나타났다. 몰입이 비교적 장기간의 관계유지를 통해 형성되는 개념

임을 감안할 때, 단기간의 관계를 통해서도 지각할 수 있는 경제적 편익보다는 장기간의 관계를 통해서만 지각할 수 있는 사회심리적 편익의 상대적 영향력이 크게 나타난 것으로 생각할 수 있다.

넷째, 관계몰입과 행동의도간의 관계를 조사한 결과, 관계몰입은 행동의도에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 지각된 관계적 노력이 고객의 관계몰입에 미치는 영향은 고객의 지각된 관계적 편익에 의해 매개되는 것으로 나타났다.

끝으로, 지각된 사회심리적 편익과 지각된 관계적 편익이 고객의 행동의도에 미치는 영향은 관계몰입에 의해 매개되는 것으로 나타났다. CRM의 틀에서, 고객의 관계적 편익은 고객의 긍정적 행동의도에 영향을 미칠 것으로 기대되지만 관계몰입이 매개변수로 고려될 때는 관계몰입의 완전매개에 의해 고객의 행동의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 재요약하자면, 지각된 관계적 노력은 고객의 지각된 관계적 편익(지각된 사회심리적 편익, 지각된 경제적 편익)에 영향을 미치며, 지각된 관계적 노력이 고객의 관계몰입에 영향을 미치는데 있어서 지각된 관계적 편익은 매개역할을 하며, 고객의 지각된 관계적 편익은 관계몰입의 매개에 의해 고객의 행동의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 고객의 지각된 사회심리적 편익은 지각된 경제적 편익보다 관계몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 6.2 연구의 공헌점, 한계점, 및 미래연구에 대한 제언

본 연구는 지각된 관계적 노력이 고객의 행동의도에 영향을 미치기까지의 과정을 구조적으로 조사

한 연구이다. 본 연구는 이 분야의 기존연구와 다 음과 같은 점에서 차이가 있으며, 특히 마지막 세 가지로부터 실무적 시사점을 도출한다.

첫째, 고객은 기업과의 관계를 통해 경제적 편익 을 지각한다는 것을 확인하였다. Peterson(1995) 과 Sheth and Parvatiyar(1995)는 경제적 편익 이 거래관계를 발전시키는 가장 중요한 동기라고 제안하였지만, 이들의 제안에도 불구하고 최근의 실 증연구들(이용기, 최병호, 문형남 2002; Gwinner, Gremler, and Bitner 1998)에서는 고객이 지각 하는 관계적 편익 중에 경제적 편익을 명확하게 독 립적인 요인으로 지각하지 않는 것으로 나타났다. 특히 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)의 연구에서 문헌연구와 심층면접법을 실시했을 때는 경제적 편익이 독립적인 요인으로 나타났으나 설문 을 통한 실증연구에서는 독립적인 요인으로 나타 나 지 않았다. 이들은 경제적 편익이 하나의 독립적인 요인으로 나타나지 않은 원인에 대해 고객들이 경 제적 편익을 그 자체로 지각하기보다는 다른 사회 심리적 편익으로 지각하기 때문이라고 자신들의 견 해를 제시했다. 그러나 본 연구자들은 여러 연구자 들(Becker 1964; Peterson 1995; Sheth and Parvatiyar 1995; Williamson 1975)이 제시한 것과 같이 기업의 관계적 노력을 통해 고객은 경제 적 편익을 지각하고 있음을 확인하였다.

둘째, 본 연구에서는 지각된 관계적 노력이 고객 의 지각된 관계적 편익에 미치는 영향을 고객의 시 각에서 검정하였다. 기존 CRM과 관계마케팅 분야 의 연구들에서는 고객이 지각하는 기업의 관계적 노력을 측정하지 않고 지각된 관계적 편익에 대한 연구를 진행하였다(이용기, 최병호, 문형남 2002; Gwinner, Gremler, and Bitner 1998). 이 연 구들은 기업이 관계적 노력을 실시하면 고객은 그

것을 지각할 것이라는 것을 기본적으로 가정하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 본 연구에서는 기존 연 구들에서 이루어지지 않았던 지각된 관계적 노력→ 지각된 관계적 편익간의 관계를 직접적으로 조사하 였다는 점에서 차별성을 갖는다. 연구결과 지각된 기업의 관계적 노력은 고객의 지각된 관계적 편익 에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이 러한 연구결과는 고객이 기업의 관계적 노력을 높 게 평가할수록 자신은 높은 관계적 편익을 얻는 것 으로 받아들임을 의미한다. 따라서 기업은 관계적 노력을 많이 할뿐만 아니라 그 관계적 노력을 고객 이 인지할 수 있도록 할 필요가 있다.

셋째, B-to-C 상황에서 관계몰입의 중요성을 확 인하였다. 몰입(commitment)은 신뢰(trust)와 함께 관계마케팅 연구에서 가장 중요한 변수로 고 려되어 왔다. 그러나 몰입이나 신뢰와 관련된 많은 연구들(e.g., Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Morgan and Hunt 1994; Moorman, Zaltman, and Desphandé 1993)은 B-to-B 상황에서 연구되어 왔다. 본 연구는 백화점(B)과 이용고객(C) 간의 관계에서 관계몰입의 역할을 확인하였는데, 기업의 관계적 노력을 통해 고객이 지각하는 관계 적 편익은 관계몰입의 완전매개를 통해 고객의 행 동의도에 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 고객의 지 각된 관계적 편익이 높더라도 관계몰입이 높지 않 으면 고객의 긍정적인 행동의도(그리고, 나아가서 기업의 재무성과)는 높지 않을 것을 의미하는 것이 다. 이는 기업이 관계적 노력을 통해 고객의 관계 적 편익을 높이는 것뿐만 아니라 고객이 그러한 관 계에 가치를 부여하고 이를 유지하도록 하는 데에 도 힘써야 한다는 중요한 시사점을 제공한다.

끝으로, 본 연구에서는 지각된 사회심리적 편익 과 지각된 경제적 편익이 관계몰입에 미치는 상대

적 영향력을 비교하였는데, 지각된 사회심리적 편익이 지각된 경제적 편익보다 훨씬 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 고객이 기업과의 관계를 유지하려고 하는 주된 동기가 경제적인 측면보다는 사회심리적인 측면이라는 것을 의미하고 있다. 따라서 기업은 고객과의 관계에서 가격할인 등의 경제적 편익을 제공하는데 힘쓰는 것뿐만 아니라 편안함, 확산성, 신뢰 등의 사회심리적 편익을 제공하는데 더 큰 노력을 기울여야 할 것이다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다.

첫째, 본 연구는 기업의 관계적 노력이 재무성과에 미치는 영향을 조사하지 못했다. 기업이 관계적 노력을 기울이는 궁극적인 목표는 재무성과를 높이 고자 하는데 그 목적이 있다고 할 수 있다. 물론 기업의 재무성과는 고객들의 긍정적인 행동의도에 의해 달성된다고 볼 수 있지만 관계적 노력의 궁극적인 목표인 재무성과와의 관계를 조사하지 못했다는 점에서 연구의 범위의 한계점을 갖는다.

둘째, 본 연구는 특정 백화점에서 제한된 크기의 임의표본으로써 자료를 수집하여 연구결과의 일반화 제약이라는 대다수의 마케팅분야의 실증연구가 갖는 한계점이 있다.

셋째, 본 연구에서 지각된 관계적 노력을 측정하기 위해 사전조사를 거쳐 신속한 행사정보 제공, 할인쿠폰 제공, 기념의 축하메시지 제공, 이용실적에 따른 사은품 제공의 네 가지를 고려하였지만 이외에도 중요한 관계적 노력이 제외되었을 가능성이 있다.

끝으로, 본 연구에서는 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)의 연구를 토대로 지각된 관계적 편익을 지각된 사회심리적 편익과 지각된 경제적 편익으로 구분하였다. 또한 지각된 사회심리적 편익의 subconstruct로 편안함, 확산성, 신뢰를, 지각

된 경제적 편익의 subconstruct로 금전적 비용절감과 시간적 비용절감을 설정하였다. 그러나 관계적 편익을 다르게 고려할 경우에 본 연구결과와 다른 결과가 나타날 수도 있을 것이다.

본 연구의 연구결과 및 한계점을 통해 다음과 같은 제안을 할 수 있다.

첫째, 연구의 범위를 재무성과까지 확장할 필요가 있다. 앞에서 언급했듯이 기업의 관계적 노력이 궁극적으로 의도하는 바가 재무성과라는 점을 고려할 때, 연구범위를 확장한 연구가 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 특정 서비스산업(백화점)과 이용고객들을 대상으로 하였는데, 다양한 산업에서 유사한 연구를 실시할 필요가 있다. 예를 들어 고객과의 관계가 중요시되는 은행, 호텔, 병원 등의 다양한 산업에서 연구가 실시되어서 유사한 결과가 얻어진다면 본 연구의 결과가 일반화될 가능성이 높아질 것이다.

끝으로, 고객의 지각된 관계적 편익과 관련하여 국내 연구가 필요하다고 할 수 있다. 본 연구는 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)의 연구를 토대로 지각된 관계적 편익을 설정하고 연구를 실시하였다. 그런데 이 연구는 미국의 고객들이 기업과의 관계에서 지각하는 관계적 편익들을 연구한 것이다. '관계'에 있어서 동서양의 차이가 존재함을 고려할 때, 국내의 고객들은 미국의 고객들과는 다른 관계적 편익들을 지각할 수도 있을 것이다. 따라서 지각된 관계적 편익과 관련해서 국내의 추가적인 연구가 필요하다고 할 수 있다.

## 참고문헌

- 마케팅정의 제정위원회(2002), "한국마케팅학회의 마케팅 정의," *마케팅연구*, 17(2), 5-6.
- 이용기, 최병호, 문형남(2002), "관계해택이 고객의 종업원과 식음료업장에 대한 만족, 그리고 고객충성도에 미치는 영향," *경영학연구*, 31(2), 373-404.
- 이학식, 김영(1997), "연구디자인이 Cronbach's  $\alpha$ 에 미치는 영향," *마케팅연구*, 12(1), 209-221.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ (1999), "서비스품질과 서비스가치," *한국마케팅저널*, 1(2), 77-99.
- \_\_\_\_\_, 현용진(2002), *마케팅*, 제 2판, 법문사.
- \_\_\_\_\_, 김영, 정주훈(1999), "실용적/쾌락적 쇼핑가치와 쇼핑만족: 구조모델의 개발과 검증," *경영학연구*, 28(2), 505-538.
- 이호배, 장주영(2002), "온라인 멤버십이 몰입과 일체감의 매개를 통해서 고객애호도에 미치는 영향," *경영학연구*, 31(3), 787-816.
- 최정환, 이유재(2001), *죽은 CRM 살아있는 CRM*, 한인.
- Achrol, Ravi S. and Louis W. Stern(1989), "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 25(February), 36-50.
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership," *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- \_\_\_\_\_, and Robert A. Gerbing(1988), "Structural Equation Model in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(May), 411-423.
- Arndt, Johan(1967), "Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product," *Journal of Marketing Research*, 4(August), 292-295.
- Babin, Barry J. and James S. Boles(1996), "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance, and Job Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72(Spring), 201-214.
- Bagozzi, Richard P.(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(August), 375-381.
- Barlow, Richard G.(1992), "Relationship Marketing-The Ultimate in Customer Services," *Retail Control*, 60(March), 29-37.
- Barnes James G.(1994), "The Issue of Establishing Relationships with Customer in Service Companies: When are Relationships Feasible and What Form Should They Take?" Presented at the Third Annual "Frontiers in Services," Vanderbilt University, Nashville, TN, October, 6-8.
- \_\_\_\_\_(2001), *Secret of Customer Relationship Management*, McGraw-Hill.
- Bartels, Robert(1976), *The History of Marketing Thought*, 2nd ed., Grid Inc.
- Becker, Gary(1964), *Human Capital*, Columbia University Press.
- Becker, Howard S.(1960), "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 6, 32-40.
- Berry, Leonard L.(1983), "Relationship Marketing," in *Emerging Perspectives on Service Marketing*, ed. L. L. Berry, G. L. Shostack, and G. D. Upham,

- American Marketing Association, 25-38.
- \_\_\_\_\_(1995), "Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 236-245.
- \_\_\_\_\_ and A. Parasuraman(1991), *Marketing Services*, The Free Press.
- Bettencourt, Lance(1997), "Customer Voluntary Performance," *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
- Bickert, J.(1992), "The Database Revolution," *Target Marketing*, 15(May), 14-18.
- Bitner, Mary Jo(1995), "Building Service Relationships: Its All about Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 246-251.
- Blois, K.(1996), "Relationship Marketing in Organizational Markets: When Is It Appropriate?" *Journal of Marketing Management*, 12, 161-173.
- Brown, James R., Robert F. Lusch, and Carolyn Y. Nicholson(1995), "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance," *Journal of Retailing*, 71(Winter), 363-392.
- Byrne, Barbara M.(1998), *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, LEA.
- \_\_\_\_\_(2001), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, LEA.
- Curry, Jay and Adam Curry(2000), *The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management*, The Free Press.
- Czepiel, John A.(1990), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research," *Journal of Business Research*, 20(January), 13-21.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.
- Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Foxall, G.(1996), *The Marketing Firm, Working Paper*, Birmingham, University of Birmingham.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Goodwin, Cathy(1994), "Between Friendship and Business: Communal Relationships in Service Exchanges," *Working Paper*, University of Manitoba.
- Gruen, Thomas W.(1997), "Relationship Marketing and Membership Commitment among Professional Association Members," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Indiana University.
- Gröroos(1990), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavioral Interface," *Journal of Business Research*, 20(January), 3-11.
- \_\_\_\_\_(1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer(1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(January), 78-92.
- Gwinner, Kevin P., Dwayne D. Gremler, and Mary Jo Bitner(1998), "Relational Benefits in Services Industry: The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(Spring), 101-114.
- Heskett, James L.(1987), "Lessons in the Service Sector," *Harvard Business Review*, 65(March-April), 118-126.
- Jackson, Don(1993), "The Seven Deadly Sins of Financial

- Services Marketing and the Road to Redemption," *Direct Marketing*, 55(March), 43-45.
- Jöreskog, Karl G. and Dag Sörbom(1993), *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Scientific Software International.
- Klein, Jill G., Richard Ettenson, and Marlene D. Morris (1998), "The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China," *Journal of Marketing*, 62 (January), 89-100.
- Klemperer, Paul(1987), "Markets with Consumer Switching Costs," *Quarterly Journal of Economics*, 102(May), 375-394.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Michael Aheame(1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 62 (July), 87-98.
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen(1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpandé, and Gerald Zaltman (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Murphy, J. A.(1996), "Retail Banking," in *Relationship Marketing: Theory and Practice*, ed. F. Buttle, Paul Chapman.
- Parvatiyar, Atul and Jagdish Sheth(2000), "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing," in *Handbook of Relationship Marketing*, Jagdish Sheth and Atul Parvatiyar, eds., Sage Publications, 1-38.
- Peterson Robert A.(1995), "Relationship Marketing and the Consumer," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 278-281.
- Ping, Robert A., Jr.(1993), "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exciting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect," *Journal of Retailing*, 69(Fall), 320-352.
- Reichheld, Fredrick F. and W. Earl Sasser(1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68(September-October), 105-111.
- \_\_\_\_ and Phil Scheffer(2000), "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web," *Harvard Business Review*, 78(July/August), 105-113.
- Richins, Marsha L.(1983), "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study," *Journal of Marketing*, 47(Winter), 68-78.
- Rosenberg, Larry J. and A. Czepiel(1984), "A Marketing Approach to Customer Retention," *Journal of Consumer Marketing*, 1, 45-51.
- Scanzoni, J.(1979), "Social Exchange and Behavioral Interdependence," in *Social Exchange in Developing Relationships*, R. L. Burgess and T. L., eds., Houston, Academic Press.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar(1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 255-271.
- Soellner, Albert O. E.(1994), "Commitment in Exchange Relationship: The Role of Switching Costs in Building and Sustaining Competitive Advantages," in *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, Jagdish Sheth and Atul Parvatiyar, eds., Emory University.
- Solomon, Michael R., Carol Suprenant, John A. Czepiel, and Evelyn G. Gutman(1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service

- Encounter," *Journal of Marketing*, 49(Winter), 99-111.
- Spekman, Robert E.(1988), "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships," *Business Horizons*, July/August, 75-81.
- Srivastava, Rajendra J., Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey(1999), "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 168-179.
- Urban, Glen L., Fareena Sultan, and William J. Qualls (2000), "Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy," *Sloan Management Review*, 42(Fall), 39-49.
- Vavra, Terry(1992), *Aftermarketing: How to Keep Customer for Life through Relationship Marketing*, Business One Irwin.
- Wernerfelt, Birger(1985), "Brand Loyalty and User Skills," *Journal of Behavior and Organization*, 6(December), 381-385.
- Williamson, Oliver E.(1975), *Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.
- Zeithaml, Valerie A.(1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services," in *Marketing Service*, James H. Donnelly and William R. George, eds., American Marketing Association, 186-190.
- \_\_\_\_\_ and Mary Jo Bitner(1998), *Services Marketing*, McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_, Leonard L. Berry, and A. Parasuraman(1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60(April), 31-46.

## The Effects of a Firm's CRM on Customers' Behavioral Intention: The Mediating Roles of Customers' Perceived Relational Benefits and Relationship Commitment

Haksik Lee\* · Jihoon Lim\*\*

### Abstract

This research examines, in the perspective of customers, how perceived firm's customers-relational efforts influence customers' behavioral intention. More specifically, it investigates structural relationships among customers' perceptions on a firm's relational efforts, customers' perceived relational benefits, relationship commitment, and behavioral intention. Data were collected from two-hundred customers at a department store and analyzed with AMOS 4.0. The findings suggest that perceived relational efforts have a positive relationship with both customers' perceived sociopsychological and economic benefits, that economic benefits have a positive relationship with sociopsychological benefits, that these benefits have a positive relationship with relationship commitment, and that the relationship commitment also has a positive relationship with behavioral intention. Furthermore, in the relationship of the two kinds of customers' perceived benefits and relationship commitment, sociopsychological benefits appeared to have a stronger relationship than did economic benefits. Finally, most of, if not all, the effect of perceived relational efforts on relationship commitment appeared to be mediated by the two kinds of perceived benefits, and most of, if not all, the effect of the two kinds of perceived benefits on behavioral intention appeared to be mediated by relationship commitment. Theoretical and managerial contributions, limitations, and future research directions are discussed at the end of the paper.

Key words: CRM, relational efforts, customers' relational benefits, sociopsychological benefits, economic benefits, relationship commitment, behavioral intention.

---

\* Professor of Marketing, Dept. of Business Administration, Hongik University.

\*\* Marketing Manager of Yesvisual.