

# 서비스 조직과 고객의 교환관계가 고객시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 고객 경험속성의 조절효과를 중심으로\*

이유재

서울대학교 경영대학 교수  
(youjae@snu.ac.kr)

공태식

서울대학교 대학원 경영학과  
(goontz77@snu.ac.kr)

유재원

한양대학교 경영대학 강사  
(yjuw@digital.re.kr)

.....

최근의 서비스 마케팅 문헌은 서비스 조직의 경쟁력 향상의 방편으로 서비스 고객에게 관심을 집중하고 있고 있는 실정이다. 특히, 서비스 고객은 부분적 종업원으로 인식될 수 있기 때문에 고객들은 서비스 조직에 대해 시민행동을 나타낼 수 있으며 이를 통해서 서비스 조직은 추가적 비용 없이 경쟁력을 향상시킬 수 있다. 연구 1에서는 서비스 조직과 고객간의 교환관계에 초점을 맞추어 고객시민행동의 선행변수로서 고객몰입, 지각된 고객지원, 고객동일시를 제시했으며, 특히 지각된 고객지원의 경우에는 보상, 공정성지각, 자율성을 선행변수로 추가적으로 제안하였다. 대학생을 대상으로 한 실증분석 결과 8개의 가설중 7개가 지지되어 서비스 조직은 종업원과 마찬가지로 서비스 고객을 적극적으로 관리해야 함을 이해할 수 있었다. 또한, 연구 2를 통해서 서비스 고객의 경험 속성이 고객시민행동의 선행변수들에 차별적인 영향력을 미치고 있는지를 검증하였다. 분석결과 고경험 집단의 경우 선행변수들이 고객시민행동에 더욱 강한 영향력을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 서비스 조직은 고객들을 경험정도에 따라 차별적으로 관리해야 함을 이해할 수 있었다.

.....

## 1. 서론

서비스 경제화가 가속화되고 경쟁이 이전 어느 때보다 치열해지고 있는 현실에서 기업과 학계는 서비스 품질의 향상에 관심을 기울이고 있으며(이문규, 2002; 이유재, 이준엽, 2001), 최근의 서비스 마케팅 문헌들은 서비스 품질의 향상을 위해서 서비스 고객에게 초점을 맞추고 있다(이유재, 라선아, 2003; Canziani, 1997; Chervonnaya, 2003; Groth, 2001; Kelley et al., 1990; Nama-

sivayam, 2003; Rodie and Kleine, 2000; Xue and Harker, 2002). 서비스는 제품과는 달리 생산과 소비가 동시에 일어나기 때문에 서비스 생산과 전달에 고객의 참여가 필수적이다(이유재, 2004; Kelley et al., 1990; Zeithaml et al., 1985). 특히, 기존 조직행동 연구들은 조직시민행동과 서비스 조직의 성과 간에 유의한 상관관계를 보고해왔다(Katz, 1964; Katz and Kahn, 1966; Organ and Ryan, 1995; Williams and Anderson, 1991). 최근에는 서비스 경쟁력 향상의 일환으로서 서비스 고객의 관점에서 조직시민행동을 이해하

여 고객의 자발적 성과, 고객시민행동이라는 개념으로 연구가 활발히 진행되어 왔다(Bettencourt, 1997; Groth, 2001; Keh and Teo, 2001). Bettencourt(1997)는 고객이 시민행동을 통해서 서비스 조직에 대해서 우호적 구전행동, 추천행동 등을 제시해 그 결과 조직의 이익에 공헌하는 행동을 나타내며, 협동을 통해서 서비스 접점의 상호작용을 촉진하여 다른 고객들에게 긍정적인 영향을 미치게 된다고 제안하였다. 그 결과, 서비스 조직은 상당한 비용을 절감하게 되고 고객에게 더 나은 서비스를 제공할 수 있게 된다. 따라서 고객시민행동은 서비스 조직의 경쟁력 향상에 매우 중요한 개념이라고 볼 수 있다.

인사조직 및 조직심리 문헌에서는 Blau(1964)의 사회교환 개념(social exchange) 및 상호의무 규범(norm of reciprocity)을 근거로 서비스 조직과 종업원간의 교환관계를 연구해왔다. 여기서 제시된 개념으로 지각된 조직지원(perceived organizational support; Eisenberger et al., 1986)을 들 수 있는데 이는 조직이 종업원의 가치를 인정하고 이에 대한 배려를 종업원이 지각하는 정도에 따라서 종업원이 교환의무를 수행하여 조직에 몰입하고 조직의 발전을 위해서 시민행동을 나타낸다는 것이다. 또한, 사회동일시이론(theory of social identity; Turner, 1982)을 바탕으로 한 조직 동일시 개념 역시 조직시민행동의 중요한 선행변수로서 활발한 연구가 진행되어 왔다(Dukerich et al., 2002; Dutton et al., 1994; Foreman and Whetten, 2002).

한편, 마케팅 문헌에서는 서비스 조직과 서비스 제공자와의 관계, 서비스 제공자와 고객 간의 관계를 연구하였다(이문규, 1999; 조광행, 임채운, 1999; 최낙환, 나광진, 2002). 하지만, 서비스

조직과 고객 간의 사회교환 개념에 입각한 교환관계를 다룬 연구는 존재하지 않았다. 특히, 서비스 상황에서 고객은 부분적 종업원(Bowers, Martin and Luker, 1990; Mills and Morris, 1986), 임시종업원(Namasivayam, 2003)으로 볼 수 있기 때문에 본 연구에서는 기존 인사조직 분야에서 널리 연구되었던 지각된 조직지원을 지각된 고객지원으로, 조직몰입, 및 조직동일시를 각각 고객몰입, 고객동일시로 명명하여 고객의 관점에 적용하여 고객시민행동(Groth, 2001)에 미치는 영향을 분석하였다. 더욱이, 본 연구에서는 지각된 고객지원의 선행변수를 추가적으로 제시하였다. 기존 조직행동 문헌에서도 지각된 조직지원의 선행변수에 관한 연구는 매우 드문 실정이다(Rhoades and Eisenberger, 2002). 하지만 고객은 서비스 조직으로부터 보상을 받거나, 공정한 대우를 받거나, 또는 서비스 전달 과정에서 자율성을 부여받을 때 자신이 서비스 조직으로부터 지원을 받고 있다는 지각을 형성하게 될 것이고 그 결과 서비스 조직에 대해서 시민행동을 비롯해서 몰입과 동일시를 나타낼 것으로 기대된다.

또한, 전통적으로 서비스 고객의 경험은 서비스 조직과 고객의 관계에 있어서 고객의 서비스 품질지각, 만족 및 충성도 형성에 중요한 역할을 하고 있음이 지적되어 왔다(Chiou, Droge, and Hanvanich, 2002). 하지만, 기존 연구에서는 고객의 경험을 비롯한 제반 특성이 고객시민행동에 미치는 영향에 대해서는 다루지 않았다. 특히, 서비스 고객의 시민행동 연구에서 고객의 경험속성이 미치는 조절효과를 다루고 있는 문헌은 전무한 실정이다.

본 연구에서는 대학교육서비스를 연구대상으로 설정하였다. 대학교육서비스는 비영리 회원제 서비

스의 일종이며 서비스 조직과 고객의 관계는 회원제 관계에서 극대화될 수 있다. Bhattacharya et al.(1995)은 회원제 관계에서 구성원은 조직에 대하여 긴밀한 소속감을 나타낸다고 지적하였고 Bhattacharya(1998)는 비영리 회원제 서비스 상황에서 회원들은 자발적인 행동을 나타내어 조직에 공헌한다고 제시하였다. 특히, 대학교육 서비스는 일반적인 서비스 분야와는 달리 학생들이 대학에 입학하여 비교적 장기적으로 교육 서비스를 수혜받으며 대학에 대해 일정한 이미지를 형성하게 된다. 또한, 고객인 학생들은 교육서비스를 제공받기 위해서 과제물 준비와 같은 높은 수준의 참여를 요구받는다. 이와 관련하여, Adler and Adler(1988)는 조직충성도의 선행변수로서 동일시, 몰입 등을 제시하면서 이를 검증하기 위해서 대학생을 대상으로 설문조사를 실시하였고, Hennig-Thurau, Langer, and Hansen(2001) 역시 서비스 품질과 감정적 몰입이 충성도에 미치는 영향을 조사하기 위해서 대학생을 연구대상으로 채택한 바 있다. 따라서 지금까지 살펴본 점들을 바탕으로 볼 때 본 연구에서 다루고 있는 서비스 조직과 고객간의 교환관계, 서비스 조직에 대한 고객의 몰입, 동일시, 그리고 고객의 시민행동을 연구하기에 대학교육 서비스는 매우 적절한 환경이라고 볼 수 있으며, 아울러 대학교육서비스 역시 서비스 마케팅의 주요 연구 영역임을 이해할 수 있다(Hennig-Thurau, Langer, and Hansen, 2001).

따라서 본 연구에서는 서비스 상황에서 고객을 부분적 종업원, 임시 종업원으로 보는 것이 타당하다는 연구(Bowers et al., 1990; Namasivayam, 2003)를 바탕으로, 연구 1에서는 보상, 공정성지각, 자율성이 지각된 고객지원에 미치는 영향과 이러한 지각된 고객지원이 고객몰입, 고객동일시, 고

객시민행동에 미치는 영향을 분석하고, 연구 2에서는 고객의 경험이 어떻게 고객시민행동과 선행변수들의 관계에 조절효과를 미치는 지를 실증적으로 검증하였다. 아울러 실증결과와 시사점, 향후 연구 제안을 포함한 한계점을 제시하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 부분적, 임시 종업원으로서의 서비스 고객

생산과 소비의 비분리성은 서비스를 다른 산업과 구별 짓는 독특한 측면이며(이유재, 2004; Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1985), 이는 고객과 일선 종업원이 서비스의 생산과 전달 과정에 서로 연관되어 있음을 의미한다(Gronroos, 2000). 그 결과 고객과 종업원의 목표는 유사해진다(Bowers, Martin, and Luker, 1990). Bowers, Martin, and Luker(1990)는 고객을 종업원으로 인식하고 대우하는 것은 서비스 제공 비용을 낮출 뿐 아니라, 서비스 품질을 향상시키며 궁극적으로 고객 만족 수준을 향상시키게 된다고 설명하였다. 고객은 서비스 생산과정의 많은 단계에서 "부분적 종업원(partial employee)" 즉, 서비스 전달과정에 일시적으로 참가하는 참여자로서 역할을 수행한다(Kelley, Donnelly, and Skinner, 1990). 고객이 마치 기업의 부분적 종업원처럼 행동하기 때문에 서비스의 생산과 전달과정은 고객과 조직 간의 공동생산으로 볼 수 있다(Xue and Harker, 2002). 비록 고객 스스로가 자신을 서비스 조직의 구성원으로 인식하지 않더라도 서비스 관리의 목적을 달성하기 위해서 서비스 조직은 고객을 조직의 구성

원이나 부분적 종업원으로 인식하게 된다(Lovelock and Young, 1979; Mills, 1983).

최근에는 고객이 서비스 상품의 유일한 생산자라는 견해까지도 제시되고 있다(Namasivayam, 2003). 이것은 서비스 전달과정에서 고객이 "부분적(partial)" 역할 이상을 수행하게 되는 것을 의미한다. 고객은 자신의 의지로 서비스 조직에 진입하며 서비스 제공자의 지원을 모색하는 서비스 생산이 종료되자마자 서비스 조직에서 빠져나온다. 따라서 고객은 서비스 조직의 임시 종업원으로 간주될 수 있다(Namasivayam, 2003). 이러한 점들을 종합해 볼 때 고객을 서비스 조직의 부분적 종업원 혹은 임시 종업원으로 관찰하는 것이 합리적인 접근을 이해할 수 있다(Mills, 1983).

## 2.2 고객시민행동

고객시민행동이란, 직접적으로 혹은 명시적으로 기대되거나 보상되지는 않지만 전체적으로 더 높은 서비스 품질을 유도하고 서비스 조직의 기능을 촉진시키는 개별 고객의 자발적이고 자유재량적인 행동으로 정의된다(Groth, 2001).

### 2.2.1 서비스 조직 측면에서의 중요성

Bettencourt(1997)는 고객시민행동과 비슷한 개념으로서 고객의 자발적 성과를 제시하면서 고객이 서비스 조직에 대해서 긍정적인 구전을 하고 타인에게 추천을 함으로서 조직의 긍정적인 이미지와 더 높은 서비스 품질 기대 및 평가에 영향을 미친다고 주장하였다. 이와 관련하여 Hartline and Jones(1996)는 서비스 분야에서 구전활동의 중요성을 연구하였고, Lundeen et al.(1995)은 긍

정적인 구전이 고객에게 기업에 관한 필수적인 정보를 제공하여 특정 기업에 대한 애호도를 갖도록 결정하는데 도움을 준다고 제시하였다. 또한, Chervonnaya(2003)는 서비스 고객이 타인에게 서비스 조직을 추천할 수 있는 역할을 수행할 수 있기 때문에 이들을 "마케터(marketer)"로 지칭하였다. 아울러, Bettencourt(1997)는 고객들이 서비스 접점에서 서비스 제공자와 긴밀히 협력하며, 서비스 조직의 규칙과 정책을 잘 준수하고 서비스 제공자에 대해서 예의바르고 존경심 있는 태도를 제시함으로써 서비스의 생산과 전달에 공헌하게 된다고 설명하였다. 1980년대 이래로 다수의 연구자들은 서비스 제공자와 고객간의 상호작용의 양자(dyad) 관계를 연구하면서 서비스 상황에서 고객이 직접 상대하는 일선 종업원과 협력하며, 서비스 조직의 규칙과 방침을 성실히 이행할 때, 고객에게 더욱 질 높은 서비스가 제공될 수 있다는 것이 제시되었다(Parker and Ward, 2000). 또한 고객들은 서비스 조직에 대해서 불평, 건의사항 등을 제기함으로써 서비스 조직이 가지고 있는 문제들을 확인할 수 있게 하고, 또한 이를 고객의 시각에서 제시해 주기 때문에 서비스 조직으로 하여금 보다 나은 서비스를 창출할 수 있도록 해 준다(Bettencourt, 1997; Tax et al., 1998). Keh and Teo(2001)는 서비스 고객은 시민행동을 통해서 서비스 실패에 대해 관용(tolerance)을 나타낸다고 주장하였다. Keh and Teo(2001)는 서비스 실패의 중요성(Keaveney, 1995)을 강조하면서, 고객관용을 "기대한대로 전달되지 않은 서비스 접점에 대해서 인내하거나 참으려는 고객의 의지"라고 정의하였다. 따라서 고객관용이 나타날 때 고객들은 서비스 실패상황에서도 서비스 조직에 대해서 부정적 구전이나 불평을 하지 않을 것이고 오히

려 더욱 더 애호도를 가지고 재구매의도를 갖게 될 것이다.

### 2.2.2 다른 고객 측면에서의 중요성

고객과 고객간의 상호작용도 역시 중요한 관심분야이다. 실제로 많은 서비스 접점에서 다른 고객이 존재하며, 그러한 다른 고객의 행동은 한 고객이 경험하는 서비스의 만족과 불만족에 중대한 영향을 미칠 수 있다(Martin, 1996). 소매점, 식당, 대중교통 탑승승객 등 다양한 환경에서 고객들은 일종의 환경의 일부로서 간접적으로 또는 상호작용을 통해서 직접적으로 서로에게 영향을 미치게 된다(Bitner, 1992). 일부 고객의 부적절한 행동은 관련된 고객의 서비스 경험을 저해시킬 수 있다(Hoffman and Bateson, 1997). 이와 관련하여 Martin(1996)은 서비스 상황에서 낮은 고객과의 눈 접촉은 경우에 따라서 부정적으로 인식될 수 있고, 다른 고객들과 너무 가깝게 서 있는 것도 혼잡성을 유발시킴으로서 불안을 가져올 수 있다고 지적하였다. 또한, 많은 사람들이 몰려있는 곳에서 일부 고객의 흡연은 건강에 나쁘고 심지어 공격적인 것으로 인식될 수 있다고 주장하였다. 따라서, 다른 고객과의 상호작용이 서비스 만족에 중요한 결정요인이라고 제시하였다. 예를 들어, 직원식당에서 식당관리자가 "한 줄로 서주세요"라고 요구하는 것이나, 강의실에서 강사가 "개인적인 잡담은 휴식시간에 하세요."라고 공개적으로 요청하는 것은 고객이 다른 고객을 돕는 즉 협력적인 역할을 수행하라는 것으로 이해할 수 있다.

특히 종업원 관점의 시민행동에 관한 연구에서도 이와 같은 협력적인 행동이 조직시민행동의 중요한 형태라고 지적되어 왔다(Podsakoff et al., 2000).

Williams and Anderson(1991)은 이를 개인에 대한 시민행동으로 명명하면서 특정한 개인에게 편익을 제공해주는 행동이라고 정의하였다. 이때, 고객은 부분적 종업원이자 임시 종업원이기 때문에 기존의 종업원 관리방식을 고객에게 적용할 수 있다(Bowen, 1986). 그래서 서비스 고객의 관점에서 적용해보면 고객들은 시민행동을 발휘함으로써 서비스 상황에서 서비스 제공자와 긴밀한 협력을 하며 다른 고객과 상호작용을 통해 협동 행동을 발휘하게 될 것으로 기대할 수 있다. 그 결과, 자신이 제공받는 서비스에 있어서 더 나은 품질을 기대할 수 있고 만족을 증대시킬 수 있게 된다.

### 2.2.3 고객시민행동 미구현시 문제점

Podsakoff and Mackenzie(1997)은 역할외행동의 추가적인 형태인 반시민행동(anti-citizenship behavior) 연구의 필요성을 제시하면서, Fisher and Locke(1992)의 연구를 인용하여 고의로 서비스 조직의 규율, 규범, 및 서비스 제공자의 지시 사항을 무시하는 것, 고의적으로 다른 고객의 서비스 전달을 방해하는 것 등이 반시민행동의 영역에 포함된다고 지적하였다. 마케팅 문헌에서도 고객의 부정행동(misbehavior)이라는 개념으로 고객시민행동에 반대되는 개념이 제시되고 있다(Fullerton and Punj, 1997). 이와 관련하여, Lovelock(2001)은 고객이 비협조적인 부정행동을 나타내므로 서비스 기업에 문제를 일으키며, 서비스 제공자를 난처하게 만들고 다른 고객의 서비스 경험을 해칠 수 있다고 지적하였다. Fullerton and Punj(1993)는 고객시민행동의 미구현으로 인한 고객의 부정행동 때문에 서비스 조직, 서비스 제공자, 다른 고객에게 심각한 재정적, 물리적, 심리적 해악을 끼치

게 된다고 주장하였다. Lovelock(2001)과 이유재(2002)는 이러한 고객들을 불량고객(jaycustomer)으로 명명하면서 서비스에 대한 대가를 지불하지 않거나 훔치는 도둑형 고객(thief), 서비스 조직의 규칙과 규정을 위반하는 규칙 위반형 고객(rule breaker), 어느 곳에서든 얼굴을 붉히면서 고함을 질러대고 욕을 하는 호전형 고객(belligerent), 다른 고객들과 싸우는 내분형 고객(family feuders), 서비스 시설이나 장비를 물리적으로 가해하여 손상시키는 파괴형 고객(vandal), 및 불량채무를 발생하는 신용불량형 고객(deadbeat) 등으로 구분하였다.

결국 고객시민행동이 적절히 관리되지 못하여 반 시민행동, 부정행동으로 나타날 경우 서비스 조직, 고객 모두에게 중대한 재정적 및 사회적 손실이 초래될 수 있음이 분명하다. 따라서 서비스 조직은 고객이 시민행동을 발휘할 수 있도록 많은 관리적 노력을 기울여야 할 것이다.

### 2.3 서비스 조직과 고객의 교환관계

내부마케팅(internal marketing; Bitner, 1995)은 서비스 조직이 내부 종업원에게 더욱 나은 서비스를 제공하려고 노력할 때, 종업원이 만족하게 되고 그 결과 만족한 종업원은 고객에게 더욱 나은 서비스를 제공하게 된다고 설명하고 있다(Bell and Menguc, 2002). 그래서 다수의 연구자들은 종업원과 고객의 관계, 종업원과 관리자의 관계에 대해서 연구해왔다(Morrison, 1996). 그러나 놀랍게도 서비스 조직과 고객의 관계에 관한 연구는 매우 드문 실정이다. 하지만, Wayne, Shore, and Liden(1997)은 서비스 조직과 종업원과의 관계가 서비스 품질에 매우 중요한 영향을 미치는 요인이

라고 지적하였다. 서비스 고객은 부분적 혹은 임시 종업원으로 관찰될 수 있기 때문에 서비스 조직과 고객의 관계 역시 서비스 품질에 지대한 영향을 미칠 것이라고 생각할 수 있다.

이러한 서비스 조직과 종업원과의 관계에 대한 이론적 기반은 사회교환이론(social exchange theory)이다. 많은 연구자들은 조직내 교환 과정의 역할에 대해서 관심을 가져왔다(Wayne et al., 1997). Gouldner(1960)는 사회교환(social exchange)이란 한 사람이 상대방에게 호의를 베풀었을 때, 미래에 대가가 있을 것이라고 기대를 하게 되는데 언제 그리고 어떠한 형태로 대가가 있을 것인지에 대해서는 불확실한 개념이라고 설명하였다. Blau(1964)는 사회교환은 사전에 기술된 역할의 의무를 수반한다고 기술하였다. 그래서 조직으로부터 가치를 인정받고 배려를 받고 있다는 종업원의 지각은 조직에 대한 소속감을 향상시키고 조직과의 동일시(self-identity) 인식을 증대시키며 조직에 대한 종업원의 친사회적(prosocial) 행동을 증가시킨다(Brief and Motowidlo, 1986). 본 연구에서는 기존 인사조직 문헌에서 연구되었던 조직과 종업원 간의 교환관계 즉 지각된 조직지원에 관심을 두었다. Eisenberger와 그의 동료 연구자들은 지각된 조직지원을 “조직이 자신의 공헌을 가치 있게 여기고 복지에 대해서 관심을 가지고 있는 정도에 관한 종업원의 총체적 신념”으로 정의하였다(Eisenberger et al., 1986, p. 501). Johnlke et al.(2002)은 지각된 조직지원이 종업원의 노력, 기업 목표와의 동일시 등의 향상에 영향을 미치기 때문에 기업과 관리자 모두에게 중요하다고 설명하였다.

본 연구는 인사조직 문헌의 서비스 조직과 종업원간의 교환관계인 지각된 조직지원을 응용하여 서

비스 조직과 부분적 종업원인 고객간의 교환관계로 확장하고자 한다. 고객 역시 서비스 조직으로부터 서비스의 생산과 전달과정에서의 자신의 공헌에 대한 가치를 인정받을 때, 서비스 조직에 대한 소속감을 증가시키고 궁극적으로는 조직에 대한 시민행동을 발휘하게 될 것이다. 본 연구에서는 고객관점에서의 지각된 조직지원인 지각된 고객지원을 "서비스 조직이 고객의 공헌과 복지에 대해서 관심을 가지고 있다고 믿고 있는 고객의 신념의 정도"라고 정의한다. 그리고 서비스 조직에 중요한 공헌을 하는 지각된 고객지원을 향상시킬 수 있는 선행변수를 살펴보고자 한다.

### III. 연구 1

#### 3.1 연구가설의 설정

##### 3.1.1 보상

고객은 기대대로 수행한 것에 대한 보상이 있을 때 서비스의 생산과 전달과정에 더욱 참여할 가능성이 높아진다. 고객이 자신의 역할을 수행함으로써 보상을 받게 된다면, 고객들은 좀 더 효율적으로 자신의 역할을 수행할 것이고, 보다 적극적으로 참여하게 될 것이다(Lovelock and Wright, 2002). 고객을 보상하는 여러 가지 방법이 제안되어 왔다. 우선 우수한 고객은 일반 종업원과 같이 승진될 수 있다(Bowers et al., 1990). 예로서, 많은 서비스 조직에서 제공하고 있는 충성도 프로그램(loyalty program) 혹은 보상 프로그램(reward program)을 들 수 있다(Yi and Jeon, 2003). Sharp

and Sharp(1997)는 충성도 프로그램을 기업으로부터 보상이나 할인을 받을 수 있도록 누적 포인트를 제공받는 충성도에 따른 인센티브로 정의하였다. 이러한 충성도 프로그램은 항공사의 탑승누적우대 제도로 시작되었으며, 최근에는 카드사는 물론 호텔, 자동차, 유통업체를 비롯해서 패밀리 레스토랑, 주유소 등으로 유행처럼 번지고 있다(Bolton, Kannan, and Bramlett, 2000; Yi and Jeon 2003; Yi and La 2004). 또한, O'Brien and Jones(1995)는 고객보상을 위한 충성도 프로그램은 단기적인 촉진전략이 아닌 장기적인 관점이 필요하며 고객의 충성도로 형성된 기업의 성과를 고객과 함께 나눈다는 관점에서 프로그램이 설계되어야 한다고 주장하였다. 보상 프로그램의 하나인 프리퀀시 마케팅(frequency marketing)에서는 장기간에 걸쳐 우량고객에게 누적 구매량에 상응하는 보상을 차별적으로 제공함으로써 충성도를 강화하고자 한다.

우량고객에 대한 차별적 보상프로그램은 물질적 보상뿐만 아니라 심리적 보상도 포함해야 한다(최정환, 이유재, 2001). 실증 연구에 의하면 우량고객들이 단순한 경제적 보상보다는 서비스 조직의 작은 배려에 더 많은 관심을 가지고 있는 것으로 나타났다(이유재, 2004). 따라서 마케팅 분야에서 효과적인 보상 프로그램의 개발은 가격 전략과 마찬가지로 최근에 매우 중요한 문제로 부각되고 있는 실정이다(Kim, Shi and Srinivasan, 2001). 이와 관련하여, Dowling and Uncles(1997)는 보상프로그램을 통해서 고객들은 서비스 조직이 자신에게 배려, 관심 및 호감을 나타내고 있다는 점을 지각하게 된다고 제시하였고, Rhoades and Eisenberger(2002)는 조직지원이론을 사용하여 보상을 통해서 조직은 종업원 혹은 부분적 종업원

인 고객에게 그들의 공헌에 대해서 조직이 긍정적인 평가를 하고 있다는 것을 알리기 때문에 지각된 조직지원에 공헌하게 된다고 지적하였다. 대학교육 서비스 상황에서도 대학생들은 자신의 학업성취도에 따라서 학교로부터 장학금을 수여받거나, 초과 학점을 신청할 수 있을 때 서비스 조직인 대학으로부터 지각된 조직지원을 향상시킬 수 있을 것이다. 따라서 고객에 대한 보상은 지각된 조직지원에 양의 영향을 미칠 것이라는 가설을 세울 수 있다.

가설 1: 보상은 지각된 고객지원에 양(+의) 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.2 공정성 지각

서비스 상황에서 고객이 지각하는 공정성은 크게 세 가지 차원으로 구분된다. 첫째로, 분배적 공정성(distributive justice)이다. 이는 고객이 제공받는 서비스 성과의 공정성을 의미한다. 즉, 고객이 대가를 지불하고 제공받는 서비스 품질의 공정성을 가리킨다. 둘째로, 절차적 공정성(procedural justice)이다. 이는 서비스를 제공함에 있어서 서비스 조직이 사용하는 절차, 방침, 기준 등에 대해서 고객이 지각하는 공정성을 의미하며, 구체적으로 서비스 전달과 관련된 절차, 시스템상의 유연성, 반응성, 신속성, 효율성, 접근성 등이 포함된다(Clemmer and Schneider, 1996; Lind and Tyler, 1988). 셋째로, 상호작용적 공정성(interactivity justice)이다. 이것은 서비스 조직이 고객과 고객간에 공정하게 대우하는 것을 의미한다(Bies and Moag, 1986).

최근의 연구는 공정성이 서비스 조직과 개인의 사회교환관계를 향상시킨다는 점을 제시해주고 있

다(Ambrose and Schminke, 2003). 그리고 Cropanzano et al.(2001)은 사회교환관계를 조작적 정의할 때 지각된 조직지원을 선택한다고 설명하였다. 특히, Masterson et al.(2000)은 공정성 지각이 조직과의 교환관계에 있어서의 교환 품질 판단에 중요한 투입변수라고 기술하였다. 또한, Ambrose and Schminke(2003)은 개인이 공정성을 지각하게 되면 사회교환 관련 정보를 보다 많이 소유하기 때문에 조직과의 교환관계를 더욱 발전시킬 것이라고 주장하였다. 이에 더해서, Shore and Shore(1995)는 개인들은 자신에게 영향을 미치는 결정이 공정한 것으로 지각하게 될 때, 이를 조직에 의해서 지원 받는 것으로 느끼는 경향이 있다고 지적하였다. 이와 관련하여, Wayne et al.(2002)은 분배적 및 절차적 공정성이 지각된 조직지원에 공헌하는 이유를 조직이 개인에게 편익을 제공하는 자유재량적인 행동은 개인으로 하여금 조직이 개개인의 복지에 관심을 가지고 있다는 증거로 해석되게 하는데 이때, 공정성지각은 그러한 조직의 개인에 대한 자유 재량적 행동의 중요한 부분이라고 설명함으로써 공정성지각이 지각된 조직 지원에 양의 영향을 미친다는 점을 설득력 있게 주장하였다. 이러한 공정성지각 지각된 조직지원간의 관계에 대한 이론적 근거에 더해서 기존문헌은 실증적 증거를 제공하고 있다. 먼저, Masterson et al.(2000)은 절차적 공정성이 지각된 조직지원에 유의한 영향을 미친다는 실증연구를 수행한바 있고, Rhoades and Eisenberger(2002)는 메타분석을 통해서 절차적 공정성이 지각된 조직지원의 유의적 선행변수임을 확인하였다.

그러므로, 본 연구 상황에 맞게 적용한다면 대학생들은 자신이 납부한 등록금에 비해서 제공받는 강의 품질, 교내 시설 환경 등을 통해서 공정성을

지각하게 되며 이러한 공정성지각이 높을수록 해당국의 자신에 대한 지원 지각을 향상시킬 것이다. 따라서 공정성지각은 지각된 고객지원에 양의 영향을 미칠 것이라는 가설을 세울 수 있다.

가설 2: 공정성지각은 지각된 고객지원에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.3 자율성

본 연구에서는 종업원 관점의 자율성에 관한 정의(Rhoades and Eisenberger, 2002)를 바탕으로 다음과 같이 고객관점에서의 자율성을 정의하였다. 즉, 자율성이란 일정관리, 서비스 제공 절차, 제공 방법의 다양성을 포함하는 서비스 제공방법에 대한 고객의 자유재량을 의미한다. 자율성은 전통적으로 서구문화에서 높은 가치를 인정받아 왔다(Geller, 1982). 특히, 서비스 조직이 부분적 혹은 임시종업원인 서비스 고객에게 서비스 제공 및 전달방법을 직접 결정하도록 허용할 때, 서비스 고객은 서비스 조직이 자신을 신뢰한다는 증거로 지각하게 되며, 그 결과 고객의 지각된 조직지원은 증가하게 된다(Eisenberger et al., 1999). Eisenberger et al.(1997)은 호의적인 직무조건이 지각된 조직지원과 양의 관계가 있다고 주장하였는데, 이러한 직무조건에는 업무일정, 업무 다양성 등을 포함하고 있기 때문에 자율성과 유사한 개념이라고 설명하였다. 따라서 부분적 혹은 임시종업원인 서비스 고객의 자율성이 지각된 고객지원에 영향을 미치는 구성개념임을 이해할 수 있다. 또한, 대학생들 역시 수강과목 선택의 자율성, 각종 교내 시설이용의 자율성 등을 지각할 때 대학의 자신에 대한 지원지각을 높일 것으로 기대할 수 있

다. 지금까지 논의한 점들을 종합할 때 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 3: 자율성은 지각된 고객지원에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.4 지각된 고객지원

Eisenberger et al.(1986)은 종업원이 조직에 몰입하는 현상을 설명하기 위해서 처음으로 지각된 조직지원 개념을 제시하였다. 높은 수준의 지각된 조직지원은 일종의 의무감을 형성하며, 이때 종업원은 고용주에게 헌신적이어야 한다고 느끼며, 조직의 목표를 지원하는 행동에 참여해야 한다는 느낌을 받게 된다. 따라서 종업원은 조직과의 교환적 관계에서 균형을 찾기 위해 노력하게 되며 서비스 조직이 자신에게 몰입한 만큼의 태도와 행동을 조직에 대해 나타냄으로서 균형을 찾는다(Eisenberger et al. 1990). Blau(1964)는 이러한 현상을 조직 몰입의 사회적 교환(social exchange)이라고 설명하였다. 즉, 종업원이 자신의 노력과 충성도를 조직에 제시하는 것은 조직의 물질적 및 사회적 보상을 근거로 한다는 것이다. 지각된 조직지원은 종업원으로 하여금 조직이 교환의무를 달성하기 위해서 노력을 할 것이라는 신뢰를 갖게 함으로 종업원의 몰입을 증가시킬 것이다(Organ and Konovsky, 1989). 따라서 지각된 조직지원은 조직몰입과 관계가 있음을 이해할 수 있다(Wayne, Shore and Liden, 1997). 게다가, 실증연구들은 지각된 조직지원과 조직몰입 간에 강한 관계가 있음을 일관되게 증명하였다(Eisenberger et al., 1990; Rhoades et al., 2002; Shore and Tetrick, 1991; Shore and

Wayne, 1993).

지금까지 살펴본 지각된 조직지원과 조직몰입과의 관계는 서비스 고객의 입장에서도 동일하게 적용될 수 있다(Kelley et al., 1990). 즉, 서비스 조직이 고객을 배려하고 서비스 창출과정에서의 고객 참여를 높게 평가한다고 고객이 지각할 때, 고객은 서비스 조직에 더욱 몰입하려는 경향을 나타낼 것이다. 마찬가지로 대학교육 서비스 상황에서도 서비스 고객인 대학생이 서비스 조직인 대학교가 자신을 배려하고 있음을 지각할 때 대학생은 더욱 대학에 몰입하게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 4: 지각된 고객지원은 고객몰입에 양(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

사회 동일시 이론(social identity theory: Tajfel and Turner, 1985)은 조직 동일시를 인적대상  
에 대한 소속감 혹은 동일시에 대한 지각으로 정의한다. 자신이 소속된 조직과 강한 동일시를 나타내는 종업원은 자기 자신을 조직 구성원의 한사람으로서 표현하려고 노력할 것이다(Masterson and Stamper, 2003). 조직으로부터의 지원과 배려에 대한 지각은 조직 구성원의 자기표현 노력을 더욱 강화시킬 것이라고 이해할 수 있다. 이와 관련하여, Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro (1990)는 조직에 의해서 가치를 인정받고 배려를 받고 있다는 지각은 구성원으로 하여금 조직의 회원으로 가입할 것을 장려하며 종업원에게 조직에 대해서 자기 동일시(self-identity)라는 역할을 부여하여 결과적으로 조직에 대해서 시민행동과 유사한 개념인 친사회적 행동(prosocial acts)을 증가시킨다고 주장하였다. 또한, Mael and Ashforth

(1992)는 개인이 가치 있는 대상과 동일시를 나타내려고 하는 경향이 있음을 지적하였는데 이때 그러한 동일시 대상이 구성원 개인의 목표 달성에 공헌하고 있음을 구성원이 지각할 때 개인들은 만족하게 되며 그 결과 조직 동일시를 나타낸다고 제시하였다. 따라서 서비스 고객인 대학생들 역시 대학이 자신에 대해서 관심을 가지고 있다는 점을 지각하게 되면 더욱더 대학에 대해서 고객동일시를 나타낼 것이라고 가설을 세울 수 있다.

가설 5: 지각된 고객지원은 고객동일시에 양(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

Wayne et al.(1997)은 사회교환 이론에 근거해서 지각된 조직지원이 조직에 유익한 결과를 가져오기 때문에 시민행동에 공헌할 것이라고 주장하였다. 선행연구들은 높은 수준의 지각된 조직지원을 나타낸 개인들이 더욱 시민행동에 참여함으로써 조직과의 상호교환에 참여하려는 경향을 가지고 있음을 제시하였다(Eisenberger et al., 1990; Shore and Wayne, 1993). 또한 Lind and Earley (1991)는 조직에 의해서 가치를 인정받고 있다는 지각이 시민행동을 발생시키는 환경을 조성하는데 매우 중요한 역할을 한다고 지적하였다. George and Brief(1992)는 지각된 조직지원이 동료 지원, 건설적 제안사항 제출, 조직에 편익을 주는 활동에의 참여와 같은 역할의 행동을 증가시킨다고 제안하였다. 이를 서비스 고객인 대학생에게 적용한다면 대학으로부터 많은 지원을 받고 있다고 지각하는 대학생은 자신이 소속한 대학교를 친구나 친척에게 추천하거나 교내에서 각종 서비스를 이용할 때 질서를 준수하고 학교시설을 훼손하지 않으려고 노력하는 시민행동을 나타낼 것으로 기

대할 수 있다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 세울 수 있다.

가설 6: 지각된 고객지원은 고객시민행동에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.5 고객몰입

과거 수년간 많은 연구자들은 조직에 대한 종업원의 몰입에 대해서 연구하였다(Allen and Meyer, 1990; Mowday, Porter and Steers, 1982). 조직몰입(organizational commitment)이란 "조직의 목표와 가치에 대한 감정적 애착(affective attachment)"으로 정의된다(Buchanan, 1974, p. 533). Allen and Meyer(1990)는 조직몰입의 측정과 선행변수에 관한 연구를 통해서 조직몰입의 세 가지 구성요소를 제시하였다. 즉, 감정적 몰입(affective commitment), 계속적 몰입(continuance commitment), 및 규범적 몰입(normative commitment)이다. 감정적 몰입이란 일반적으로 사용하는 몰입에 관한 정의와 일치한다. 계속적 몰입이란 종업원이 조직을 떠날 때 소요되는 비용과 연관이 있다. 따라서 종업원은 이러한 비용을 회피하기 위해서 지속적으로 조직에 남으려는 동기를 부여받는다(Rusbult and Farrell, 1983). 마지막으로, 규범적 몰입이란 조직에 존속하는 종업원의 의무감 및 책임을 의미한다.

Scholl(1981)과 Weiner(1982)가 제시한 연구 모델은 몰입과 조직시민행동간의 관계에 대한 이론적 근거를 제공하였다. Sholl(1981)은 성과에 대한 공식적 보상 기대가 거의 없더라도 몰입은 구성원의 행동방향을 유지하기 때문에 조직시민행동의 결정요인이라고 제시하였고, Weiner(1982)는 몰

입이 강화나 처벌에 좌우되지 않는 행동과 관련되기 때문에 조직에 대한 친사회적 행동을 유발한다고 설명하였다. O' Reilly and Chatman(1986)의 연구는 조직몰입과 고객시민 행동 간의 관계에 대한 실증적 증거를 제공해준다. 그리고 거의 대부분의 연구가 조직몰입이 조직시민행동에 대한 유의한 예측변수임을 보여주고 있다(Schnapps, 1998).

따라서 본 연구의 관심사인 종업원 관점의 기존 연구를 고객의 관점에 적용하기 위해서 고객몰입이라는 새로운 개념을 도입하였다. 따라서 조직몰입에 대한 일반적 정의는 다음과 같이 고객몰입에 대한 정의로 수정될 수 있다. 즉 고객몰입이란, "서비스 조직의 목표와 가치에 대한 서비스 고객의 감정적 애착"으로 정의될 수 있다. 서비스 고객은 충성도를 보이는 서비스 조직에 대해 타 서비스 조직과는 다른 관여도를 나타낸다. 대학교육 서비스에 적용해 본다면 서비스 조직인 대학교에 감정적으로 애착을 나타낼수록 고객인 대학생은 더욱 자신이 소속한 대학교와 서비스 제공자인 교수 및 교직원에게 대해서 학교 시설물을 잘 사용한다든지, 수업시간에 다른 학생들을 돕거나 교직원에게 친절하고 예의바른 태도를 나타내는 등의 고객시민행동을 발휘할 것이다. 따라서 기존의 종업원 관점의 몰입이 조직시민행동에 유의한 관계를 나타낸다는 선행연구를 바탕으로 고객관점의 몰입 역시 서비스 고객의 시민행동인 고객시민행동에 양의 영향을 미칠 것이라는 가설을 세울 수 있다.

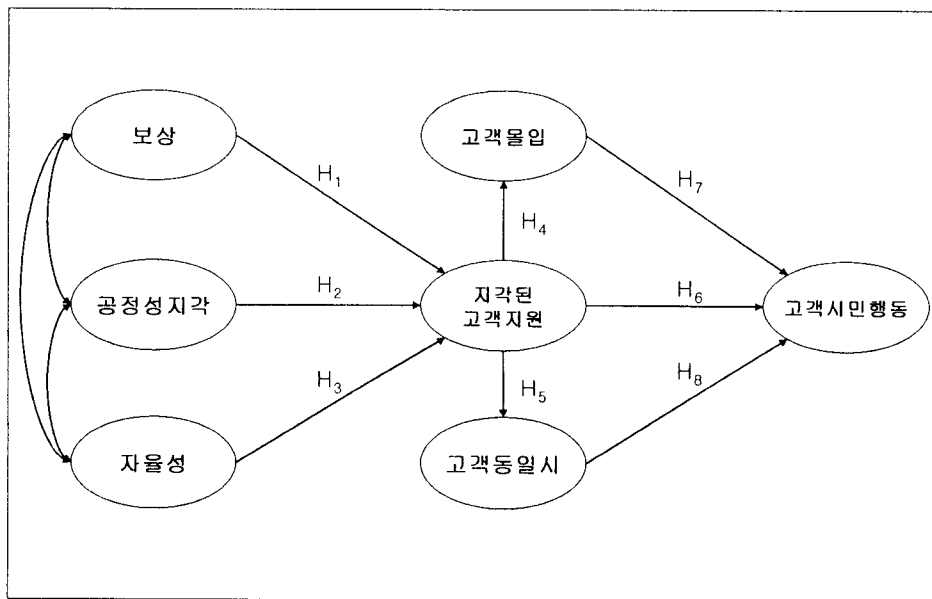
가설 7: 고객몰입은 고객시민행동에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.6 고객동일시

조직 동일시란, “조직의 성공과 실패에 대한 경험을 자기 자신의 것으로 지각하는 것”이라고 정의될 수 있다(Mae and Ashforth, 1992). Morrison (1996)은 조직시민행동이 개인에게 명시적이고 즉각적인 이익을 제공하지 않지만 조직을 이롭게 하는 행동이라고 설명하면서, 이는 종업원이 조직의 가치와 목표를 공유하면서 조직과 동일시 될 때 더욱 조직시민행동을 수행할 가능성이 높아진다고 주장하였다. 또한, O’ Reilly and Chatman(1986)은 높은 수준의 조직 동일시를 발휘하는 개인은 그렇지 않은 개인에 비해서 훨씬 더 시민행동과 유사한 개념인 친사회적 행동을 수행할 가능성이 높다고 설명하였다. 그리고 Dutton et al.(1994)은 조직동일시 정도가 증가함에 따라 종업원은 동료

구성원 및 조직에 기여하기 위해 추가적인 노력을 할 뿐만 아니라 다른 조직 구성원과의 협력도 증가시킨다고 주장하였다. 그리고 Dutton et al. (1994)은 조직동일시란 개인의 관심사와 행동을 조직에 유익하게 하는 관심사 및 행동으로 조정하는 것이라고 설명하였다. 이와 관련하여 Bell and Menguc(2002)은 조직에 대해 높은 수준으로 동일시된 종업원은 자기 이익을 위한 목표보다는 전체 조직을 이롭게 하는 업무에 초점을 둘 가능성이 높다고 제안하였다. 본 연구는 이러한 종업원의 조직동일시를 고객의 조직에 대한 동일시로 이해하려고 한다. 대학생 역시 자신과 대학을 동일시 할 때 대학교에 대해서 시민행동을 나타낼 것이다. 따라서 고객의 조직에 대한 동일시는 고객시민행동에 직접적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 다음과 같이 세울 수 있다.

〈그림 1〉 연구모델



가설 8: 고객동일시는 고객시민행동에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

지금까지의 가설설정을 바탕으로 한 연구모델은 <그림 1>과 같다. 이 모델에서는 지각된 고객지원의 선행변수인 보상, 공정성지각, 자율성간에 상관관계를 허용하였는데 이는 이들 구성개념들이 조직연구에서 직무조건이라는 커다란 변수에 포함되며 서로 관련이 있기 때문이며, 서비스 고객의 상황에서도 서로 관련이 있을 것이라고 볼 수 있기 때문이다(Rhoades and Eisenberger, 2002). 이때 다중공선성 문제가 발생할 수 있지만, 독립변수인 보상, 공정성지각, 자율성과 결과변수인 지각된 고객지원 간에 공차한계(tolerance)는 0.687~0.857을 나타내어 0.1보다 큰 값을 나타내고, VIF(분산팽창요인)은 1.292~1.455로서 10보다 작기 때문에 각 독립변수 간에는 다중공선성이 존재하지 않는다고 결론 내릴 수 있다.

## 3.2 실증분석

### 3.2.1 자료수집

서비스 상황은 실제 다양하지만 본 연구에서는 특히 조직과 고객의 관계가 분명히 나타날 수 있는 대학교육기관의 학생을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 기존 문헌은 이러한 대학기관이 전형적인 서비스 조직이라고 제시하고 있다(Dolinsky, 1994; Hennig-Thurau, Langer, and Hausen, 2001). 본 연구를 위해 추출된 표본은 동일한 대학의 서울과 지방 캠퍼스에 재학 중인 대학생이며 편의표본추출법(convenient sampling method)을 이용하였다. 설문지 작성은 응답자 스스로가 설문내용을

읽고 답하는 자기평가기입법(self-administration method)을 활용하였다. 총 330부의 설문지를 학부 강의시간에 배포하여 작성하게 하였으며 그중 누락치가 있거나 무의미한 자료를 배제한 후 총 297부의 유용한 자료를 추출하여 분석에 이용하였다. 본 설문에 응답한 응답자들의 일반적 특성을 살펴보면 무응답자를 제외하고 성별에 있어서 남자는 165명, 여자는 92명을 보여 남학생들의 응답률이 더 많았으며, 전공계열별로는 인문사회계열이 211명, 이공계열이 48명, 기타계열이 21명으로 나타났다.

### 3.2.2 변수의 측정

본 연구에서 사용된 구성개념들에 대한 측정척도는 기존 연구를 바탕으로 제시되었다. 대학원생들에 대한 사전조사를 통해 일부항목에 대한 표현을 수정하였으며 학부 재학생들과의 개인 면담을 통해 설문항목에 대한 문제점을 파악하였다. 본 연구에 사용된 모든 척도는 1(매우 그렇지 않다)에서 7(매우 그렇다)까지의 범위를 갖는 리커트척도이다.

보상은 Podsakoff et al.(1982), Eisenberger et al.(1997)이 사용한 조직보상 설문항목을 대학교육 서비스에 맞게 수정하여 5개의 항목을 사용하여 측정하였다. 기존 측정지표들은 종업원이 관리자로부터 받은 조건부 보상(contingent rewards)의 정도를 측정하였지만, 본 연구에서는 학교당국이 학생들의 능력에 대한 포상 정도, 학업 성적에 따른 장학금 제공여부 등을 측정하였다.

공정성지각은 Beehr, Walsh and Taber(1976)가 사용한 항목을 바탕으로 4개의 항목을 가지고 측정하였다. 측정항목에는 “우리 대학의 서비스는 내가 원하는 수준이다”, “우리 대학으로부터 제공받은 서비스는 내가 지불한 등록금에 비해 공정하다”

등이 있다.

자율성은 Hackman and Oldham(1976)의 직무진단 설문지(job diagnostic survey)를 바탕으로 한 Wang and Netemeyer(2002)의 연구에서 사용된 설문항목을 대학교육 서비스에 적합하게 수정하여 측정하였다. 총 5개의 항목을 측정에 사용하였으며 설문항목들은 대학생이 학업 수행시 대학이 부여하는 전반적인 자율성 정도, 전공 및 교양수업 수강시 독립적인 선택권, 학생의 개인적 창의성 존중 여부 등이 포함되어 있다.

지각된 고객지원은 서비스 조직인 대학교가 대학생 자신의 가치를 인식하고 자신의 복지에 관심을 갖는 정도에 관한 총체적 신념을 측정하였으며, Eisenberger et al.(1986)이 사용한 17개의 항목 중 교육 서비스 상황에 적합한 항목을 선택, 고객의 관점에 맞게 수정, 보완하여 5개 항목을 사용하여 학교가 학생들의 발전에 대해서 관심을 나타내는지의 여부, 학교가 학생들의 의견을 존중하는지의 여부, 학생들에게 문제가 발생하였을 때 학교가 지원을 제공하는지의 여부, 학교가 학생들의 각종 대회 수상에 대해서 자부심을 갖는지 여부, 학교가 학생들의 복지에 관심을 나타내는지의 여부를 측정하였다.

고객몰입은 Mowday et al.(1979), Allen and Meyer(1990), Bozeman and Perrew(2001) 등이 사용한 조직몰입의 설문항목 중에서 교육 서비스에 적용될 수 있는 항목을 5개로 선별하여 측정하였다. 설문항목 중 한 가지 예는 “나는 진심으로 우리 학교의 발전에 대해서 염려한다.”이다.

고객동일시는 Mael and Ashforth(1992)가 개발한 척도를 수정하여 사용하여 대학생의 목표와 가치를 대학교의 그것과 동일시하는 정도를 3개

항목을 사용하여 측정하였다. 구체적인 측정항목으로는 학교에 대한 학생들의 소속감, 학교의 성공과 실패를 자신의 성공과 실패와 동일하게 여기는 정도 등을 측정하였다.

고객시민행동은 Bettencourt(1997), Groth(2001)가 사용한 설문항목을 바탕으로 교육 서비스에 맞게 수정하여 사용하였다. 모두 7개의 항목이 측정에 사용되었으며 설문항목 중에는 학교에 대해서 학생들이 긍정적으로 이야기하는 정도, 학교의 규정과 규율을 준수하는 정도, 학교의 문제점 개선을 위한 건의 정도, 대학 발전을 위한 건설적인 제안 경험 등이 있다.

### 3.2.3 항목묶기

항목묶기(item parceling)란 다변량 잠재변수를 분석하는 기법에서 가장 빈번하게 사용되는 측정방법으로서 둘 또는 그 이상의 항목을 합산하거나 평균한 집계(aggregate) 수준의 측정지표로 정의된다(Little et al., 2002). 통상 개별항목을 이용하여 분석을 실시하는 것보다 항목묶기를 사용하여 분석을 하는 것이 더욱 유용한 결과를 얻을 수 있는 것으로 지적되고 있다. 그래서 단일항목을 사용하여 분석할 경우에는 항목묶기에 비해서 신뢰성의 약화, 공유치(communality)의 약화, 정규분포의 가정에 대한 오류가능성이 증가하는 단점이 발생되는데, 반면 항목묶기를 사용할 경우에는 개별항목에 비해 더욱 연속적이고 정규 분포화된 특성을 얻을 수 있기 때문에 구조방정식모델에서 일반적으로 채택하는 최우도법(maximum likelihood, ML)과 같은 추정방법의 가정에 더욱 온전히 접근할 수 있는 장점이 있다(Bagozzi and Heatherton, 1994; Little et al., 2002). 그리고 Rushton, Brainerd, and

Pressley(1983)은 집계(aggregate)의 원리(the principle of aggregation)를 사용하여 다중 지표의 집계값(예, 평균값)이 개별 지표보다 더욱 안정적인 불편 추정량이라고 제시하였다. 그 이유로는 측정지표에는 항상 오차가 수반되기 마련인데, 이러한 오차는 여러 지표들이 결합될 때 평균되어 감소되는 경향이 있기 때문에 모집단에 더욱 근접할 수 있기 때문이라고 설명하였다. 또한, 항목목록기를 사용하면 개별항목에 비해 추정해야 할 요인적재량이나 측정오차의 분산의 수가 줄어들기 때문에 모델적합도가 개선되는 결과를 얻을 수 있다(Bagozzi and Heathorn, 1994).

따라서 본 연구에서는 지금까지 논의한 바와 같은 항목목록기의 장점을 바탕으로 측정모델 및 연구모델을 검증하기 전에 항목목록기를 사용하여 각 구성개념별로 측정지표의 수를 2~3개로 평균하여 분석을 실시하였다. 이러한 연구방법의 채택은 몇 가지 점에서 타당한 근거를 갖고 있다. 먼저, Bandalos(2002)는 항목목록기를 두 개 혹은 그 이상의 항목값을 합산하거나 평균을 내어서 개별적인 항목대신에 구조방정식 분석에 사용하는 것과 관련이 있다고 설명하였다. 그러므로 Bandalos(2002)에 의하면 항목목록기는 최저 2개 항목부터 가능성을 시사하고 있다. 그런데, 본 연구의 측정항목들은 4개에서 많게는 7개이기 때문에 항목목록기의 적절한 대상으로 판단할 수 있다. 또한 기존 문헌에서도 본 연구와 비슷한 방식을 사용하고 있는 실정이다. 예를 들어, Clugston(2000)은 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 인과관계를 분석하는 연구모델을 구조방정식모델로 검증하였는데, 이때 각각 5개의 항목으로 측정된 감정적 몰입(affective commitment), 계속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment), 그리고 3개의 항목으로 측정된 이직의도를 분석한

계에서는 항목목록기를 실시하여 평균을 내어서 원 측정항목 대신 분석에 사용하였다. Houghton and Neck(2002) 역시 자기리더십(self-leadership)의 하위차원들을 2개에서 5개의 항목으로 측정했는데, 확인적 요인분석에서는 항목목록기를 적용한 평균값을 사용하였다. Taylor and Hunter(2003)는 4개 항목으로 측정된 가치(value), 3개 항목으로 측정된 브랜드 감정, 5개 항목으로 측정된 만족 등 총 7개 구성개념을 측정하기 위한 28개 항목에 대해서 일괄적으로 항목목록기를 적용하여 연구모델을 검증하였다.

하지만, 항목목록기를 사용하기 위해서는 구성개념에 대한 단일차원성이 전제되어야 한다. 그 이유는 다차원 특성을 가진 구성개념에 대하여 항목목록기를 실시하면 잠재 구성개념 분산의 특성 및 모수의 적재치에 편향이 발생하므로 측정모델이 왜곡될 가능성이 높기 때문이다(Bandalos, 1997). 따라서 본 연구는 항목목록기를 실시하기 전에 각 구성개념별로 확인적 요인분석을 실시하여 연구단위별로 각 측정지표들이 단일차원성을 비롯하여 신뢰성을 확보하고 있는지를 검증하였다. 분석결과 신뢰성과 단일차원성을 저해시키는 일부 항목들이 발견되었으며 이들 항목들을 제거한 뒤 항목목록기를 실시하였다. 항목 정제 결과는 <표 1>과 같다. 이어서 전체 구성개념에 대해서 확인적 요인분석을 진행하여 신뢰성을 비롯하여 타당성 검증을 실시하였다.

### 3.2.4 신뢰성 검증

측정모델에 대한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis, CFA)을 실시하기 위해서 공분산 행렬을 사용하였다. 분석 결과 <표 2>와 같이 전반적 적합도가 GFI(goodness of fit index)의

〈표 1〉 측정항목 신뢰성 분석결과

구성개념	최초 항목 수	최종 항목 수	Cronbach's $\alpha$
보상	5	5	0.823
공정성지각	4	3	0.737
자율성	5	4	0.791
지각된 고객지원	5	5	0.856
고객몰입	5	4	0.710
고객동일시	3	2	0.845
고객시민행동	7	6	0.704

〈표 2〉 측정모델 분석결과

구성개념	표준화 적재치( $\lambda$ ) <sup>a</sup>	Cronbach's $\alpha$	결합신뢰성	분산추출값
보상		0.803	0.807	0.540
X1	0.630			
X2	0.685			
공정성지각		0.737	0.768	0.537
X3	0.487			
X4	0.835			
X5	0.823			
자율성		0.773	0.782	0.515
X6	0.538			
X7	0.745			
지각된 고객지원		0.847	0.849	0.604
Y1	0.793			
Y2	0.754			
Y3	0.562			
고객몰입		0.697	0.764	0.525
Y4	0.874			
Y5	0.752			
고객동일시		0.845	0.852	0.686
Y6	0.644			
Y7	0.739			
고객시민행동		0.693	0.700	0.541
Y8	0.658			
Y9	0.805			

<sup>a</sup>모든 적재치는  $p < .001$ 에서 유의하였다.

주(註): 적합도 통계량:  $\chi^2_{(70)} = 122.830$ ; GFI = 0.928; CFI = 0.941; TLI = 0.912; RMSEA = 0.062

경우 0.928, CFI(comparative fit index)는 0.941, 또한 TLI(tucker-lewis index)는 0.912로 나타나 모두 0.90을 상회하는 값을 나타내었으며 RMSEA(root mean square error of approximation) 또한 0.062로서 0.08이하의 값을 보여주어 양호한 모델 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났다(Browne and Cudeck, 1993; Hu and Bentler, 1995). 그리고 연구에 사용된 구성개념들의 알파계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 <표 2>와 같이 0.697~0.847로 만족할 만한 수준을 나타내었고 구조방정식모델의 확인적 요인분석을 통해서 추정된 요인 적재치를 사용하여 계산한 결합신뢰성 역시 0.700~0.852로 나타났다. 게다가, 분산추출값 역시 모두 0.5를 상회하는 것으로 나타나 연구에 사용된 구성개념들은 수용 가능한 신뢰성을 확보하고 있는 것으로 나타났다(Fornell and Larcker, 1981).

### 3.2.5 타당성 검정

구성개념간의 수렴타당성(convergent validity)을 검정하기 위해서 Bagozzi and Yi(1990, 1991)가 제안한 방법을 따라 먼저 구성개념과 지표 간에 유의한 경로계수가 존재하는지를 검토하였

다. 확인적 요인분석 결과 모든 측정지표와 구성개념간의 관계는 모두  $p < .001$ 로 유의하므로 각 구성개념별로 수렴타당성에는 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한, 수렴타당성에 대한 강한 증거를 확인하는 기준으로 구성개념과 지표 간에 있어서 총변량 중 절반이상이 구성개념으로 기인하는지의 여부를 검토하였다( $\lambda^2 \geq 0.5$ ). 분석결과 모든  $\lambda^2$ 는 0.516 이상으로 본 연구에 사용된 구성개념들은 두 가지 기준 모두에서 수렴 타당성을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 구성개념간 판별 타당성을 검정하기 위해서 먼저 구성개념간 상관계수의 제공값이 <표 2>의 분산추출값보다 작은지 여부를 평가하였다(Fornell and Larcker, 1981). 모두 21개의 상관관계수 제공값 모두 이 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 또한, 이들 21개의 모든 쌍에 대해서 두 구성개념간의 상관관계를 자유롭게 추정하도록 하는 모델과 두 구성개념간의 상관관계를 1로 제약한 모델을 비교하여 판별 타당성을 검토하였다(Bagozzi and Yi, 1991). 그 결과, 21개 모든 쌍에 대한 비교에서 두 모델의  $\chi^2$  차이는 임계치인  $\chi^2_{(1)}=3.84$ 를 모두 넘어서고 있는 것으로 확인되었다. 따라서 각 요인간의 상관은 완벽한 상관인 1.00과는 통계적으로 유의한 차이가 있으므로 각

<표 3> 평균, 표준편차, 상관관계 행렬

구성개념	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 보상	5.023	1.080	1.000						
2. 공정성 지각	4.234	1.012	0.378	1.000					
3. 자율성	3.734	1.178	0.186	0.476	1.000				
4. 지각된 고객지원	5.350	1.216	0.279	0.357	0.389	1.000			
5. 고객몰입	6.269	1.136	0.232	0.213	0.178	0.594	1.000		
6. 고객 동일시	4.508	1.149	0.268	0.440	0.399	0.434	0.344	1.000	
7. 고객시민행동	4.147	1.408	0.071	0.179	0.194	0.478	0.244	0.478	1.000

구성개념 간에는 판별타당성이 있는 것으로 검증되었다.

### 3.2.6 연구모델 검증

공분산행렬을 사용하여 분석한 연구모델에 대한 검정 결과는 <표 4>와 같이  $\chi^2_{(80)}=165.853(p<.001)$ , GFI=0.907, CFI=0.905, RMSEA=0.074로 나타나 전반적인 적합도는 수용할 수 있는 것으로 나타났다. 외생변수간 공분산은 모두 유의한 것으로 나타났다. 내생변수들의 다중상관제곱(SMC, squared multiple correlations)은 연구모델에 사용된 구성개념의 분산을 설명할 수 있는 능력으로서 내생잠재변수의 설명된 분산 비율을 표시한다( $=1-\psi/\text{Var}(\eta)$ ). <표 4>에 제시되어 있는 결과와 같이 연구모델에 제시된 모든 내생잠재변수들의 다중상관제곱은 0.412~0.609의 범위를 가지고 있다. 이러한 결과는 구조방정식모델을 사용한 연구논문에서 통상적으로 보고되는 다중상관제곱의 범위 안에 있기 때문에, 연구모델을 추가적으로 지지하는 증거로 해석될 수 있다(Brady, Cronin, and Brand, 2002).

본 연구의 가설검정 결과는 <표 4>에 정리되어 있다. 우선 본 연구에서는 각 경로계수가 양(+)이라는 방향성을 상정하고 있기 때문에 연구가설 검정에 있어서 단측 검정을 실시하였다. 조현철, 유재원(2001)은 구조방정식모델에서 모수 유의성 검정시 양측검정을 적용하는 관행이 일반화되어 있다는 점을 지적하면서 연구자에 의해 제시된 가설을 반영하는 경로계수는 가설이 영향력의 방향을 명시하지 않는 경우에는 양측검정을 적용해야 하지만, 정(+)의 영향 혹은 부(-)의 영향이라고 영향력의 방향을 명시한 경우에는 단측검정을 적용해야 한다

고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 모든 연구가설이 방향성을 명시하고 있기 때문에 단측검정을 가설검정에 적용하였다.

구체적으로 가설검정 결과를 살펴보면 먼저, 가설 1은 "보상은 지각된 고객지원에 양의 영향을 미칠 것이다."로서 이 가설과 관련된 경로계수 추정치는 0.371( $t=1.871$ ,  $p<.05$ )로서 유의하게 나타났다, 가설 1은 지지되었다. 가설 2는 "공정성지각은 지각된 고객지원에 양의 영향을 미칠 것이다."로서 경로계수 추정치는 0.016( $t=0.106$ )으로서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 기각되었다. 가설 3은 "자율성은 지각된 조직지원에 양의 영향을 미칠 것이다."이며 이와 관련된 경로계수 추정치는 0.595( $t=3.136$ ,  $p<.01$ )이다. 따라서 가설 3은 지지되었다. 가설 4는 지각된 고객지원과 고객몰입간의 관계이며 경로계수 추정치는 0.612( $t=8.698$ ,  $p<.001$ )로서 통계적으로 유의하기 때문에 지지되었다. 또한, 가설 5는 지각된 고객지원과 고객동일시간의 관계이며 경로계수 추정치는 0.521( $t=6.624$ ,  $p<.001$ )로서 역시 지지되었다. 그리고 가설 6은 지각된 고객지원이 고객시민행동 간의 관계이며 경로계수 추정치는 0.502( $t=2.425$ ,  $p<.05$ )로서 가설 6은 지지되었다. 가설 7은 "고객몰입은 고객시민행동에 양의 영향을 미칠 것이다."이며 이와 관련된 경로계수 추정치는 0.384( $t=2.132$ ,  $p<.05$ )이다. 따라서 가설 7은 지지되었다. 마지막으로, 가설 8은 "고객동일시는 고객시민행동에 양의 영향을 미칠 것이다."이며 이와 관련된 경로계수 추정치는 0.699( $t=2.967$ ,  $p<.01$ )이다. 따라서 가설 8은 지지되었다.

〈표 4〉 연구모델 결과 추정치

연구가설	비표준화계수	표준화계수	표준오차	t-value	지지/기각
H <sub>1</sub> : 보상 → 지각된 고객지원	0.371	0.227	0.198	1.871*	지지
H <sub>2</sub> : 공정성지각 → 지각된 고객지원	0.016	0.015	0.154	0.106	기각
H <sub>3</sub> : 자율성 → 지각된 고객지원	0.595	0.516	0.190	3.136***	지지
H <sub>4</sub> : 지각된 고객지원 → 고객몰입	0.612	0.730	0.070	8.698***	지지
H <sub>5</sub> : 지각된 고객지원 → 고객동일시	0.521	0.702	0.079	6.624***	지지
H <sub>6</sub> : 지각된 고객지원 → 고객시민행동	0.502	0.512	0.207	2.425**	지지
H <sub>7</sub> : 고객몰입 → 고객시민행동	0.384	0.329	0.180	2.132*	지지
H <sub>8</sub> : 고객동일시 → 고객시민행동	0.699	0.530	0.236	2.967**	지지
외생변수간 공분산					
보상 ↔ 공정성지각	0.638		0.125	5.115***	
보상 ↔ 자율성	0.255		0.094	2.720**	
공정성지각 ↔ 자율성	0.406		0.099	4.097***	
SMC(지각된 고객지원)	0.412				
SMC(고객몰입)	0.533				
SMC(고객동일시)	0.492				
SMC(고객시민행동)	0.609				
$\chi^2(80) = 165.853(p < .001)$ GFI = 0.907 CFI = 0.905 TLI = 0.875 RMSEA = 0.074					
모델의 적합도					

\*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*p < .001(단측검정 실시)

### 3.3 결론

연구 1은 인적자원으로서의 고객의 시민행동에 영향을 미치는 선행변수들을 서비스 조직과 고객의 관계에서 특히 교환관계 내에서 규명하였다. 그러기 위해서 먼저 기존 조직문헌에서 활발히 연구되었던 조직몰입, 지각된 조직지원, 조직동일시를 고객의 관점으로 확대 적용하여 이들 구성개념을 고객시민행동의 선행변수로 제시하였고, 또 보상, 공정성지각, 자율성을 지각된 고객지원의 선행변수로 설정하였다. 연구모델에 대한 검정결과 모두 8개의

가설 중 공정성 지각과 지각된 고객지원간의 관계에 관한 가설을 제외하고 모두 지지되었다. 이러한 실증결과를 통해서 서비스 고객을 인적자원으로 보고 종업원 관리에 적용되었던 원리를 서비스 고객에게도 그대로 적용할 수 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 Lovelock and Young(1979)과 Mills(1983)의 주장과 일치된 결과라고 할 수 있다.

우선 고객은 종업원과 마찬가지로 서비스 조직에 몰입하고 서비스 조직과 자신을 동일시함으로써 서비스 조직에 대해서 시민행동을 발휘한다는 점을

실증적으로 입증할 수 있었다. 특히 지금까지의 연구들에서는 고객이 아닌 종업원 관점에서의 실증연구들로 초점을 맞추었으나(Bell and Menguc, 2002; Bergami and Bagozzi, 2000; Dukerich, Golden, and Shortell, 2002) 본 연구는 고객의 입장에서도 그러한 서비스 조직과의 동일시가 적용될 수 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구의 연구대상이 되었던 대학교와 대학생에게 적용해 본다면 서비스 조직인 대학교는 서비스 고객인 대학생의 고객시민행동을 유도하기 위해서 대학생들이 대학교에 몰입할 수 있도록 대학생들에게 자부심을 가질 수 있게 장단기적 비전을 제시하고 아울러 대학의 사회적 입지를 높이기 위해서 지속적인 노력을 해야 할 것이다. 아울러 이미 졸업한 동문들과의 재회행사를 통해서 대학생들에게 선배와 후배에 대한 인간관계를 강화하여 대학교에 대한 소속감을 강화시켜 대학에 대한 동일시를 증가시킬 수 있도록 노력해야 할 것이다. 또한, 보다 다양한 복지혜택과 편의 시설 증진 및 적극적인 건의사항 반영 등을 통해서 대학당국이 대학생들의 복지와 발전에 많은 관심을 가지고 있음을 적극적으로 나타내야 할 것이다.

그리고, 본 연구는 고객이 조직의 지원을 지각하는 경우에도 시민행동을 취한다는 점을 확인할 수 있었다. 그런데 지각된 고객지원은 몰입과 동일시에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 고객이 조직의 지원을 지각하는 것은 직접적으로 고객시민행동에 영향을 줄 뿐만 아니라 몰입이나 동일시를 통해 간접적으로도 고객시민행동에 영향을 주는 것으로 나타난 것이다. 그러므로 선행변수로서 지각된 고객지원의 중요성을 다시금 실증적으로 확인할 수 있게 되었다. 따라서 대학당국은 더욱더 학생들의 지각된 고객지원을 향상시키기 위

해서 전체 대학차원에서 전략적으로 대안을 제시해야 할 것으로 보인다.

또한, 본 연구는 지각된 고객지원의 선행변수도 살펴보았다. 서비스 고객은 보상받거나, 자율성을 부여받을 때 자신이 서비스 조직으로부터 지원을 받고 있음을 지각한다는 것을 실증적으로 확인할 수 있었다. 그러나 공정성지각과 지각된 고객지원 간의 관계는 지지되지 않았다. 이것은 대학교육 서비스의 특수성으로 인한 결과로 판단된다. 즉, 대학생들은 일단 입학할 하게 되면 특별한 문제가 없는 한 계속 재등록을 통해서 장기적으로 서비스 조직에 잔류하게 되기 때문에 일반 서비스와는 달리 공정성에 민감하지 않다. 일반 서비스 상황이라면, 제공받는 서비스가 자신이 지불한 비용에 저조할 경우 즉시 서비스 제공자를 변경할 수 있지만, 대학교육 서비스의 경우에는 용이하지 않기 때문이다.

마지막으로, 본 연구 결과를 정리해 보면 서비스 조직은 먼저 고객의 지원지각을 향상시키기 위해서 적극적으로 보상정책을 확대실시하고, 서비스 고객에게 자율성을 최대한 부여하기 위해서 노력해야 하며, 그 결과 서비스 고객이 서비스 조직에 대해서 몰입하거나 동일시할 수 있도록 서비스 조직의 평판과 명성을 향상시킬 필요가 있다. 특히, 대학교 명성의 중요성은 Arnett, German, and Hunt(2003)의 실증연구에서 증명된바 있다. 따라서 서비스 관리자들은 연구 1에서 제시되었던 선행변수들에 보다 관심을 기울임으로서 고객들이 자발적으로 시민행동을 발휘하게 하고 그 결과 궁극적으로는 추가비용 없이 서비스 조직의 성과를 높이고 경쟁력을 향상시킬 수 있도록 해야 할 것이다.

## IV. 연구 2

### 4.1 이론적 근거

#### 4.1.1 고객의 경험

최근의 경영일반과 마케팅 문헌은 고객의 경험에 많은 관심을 기울이고 있는 실정이다(Pine and Gilmore, 1998). 고객은 서비스 조직과의 상호작용을 통해서 서비스 조직에 대해서 일련의 경험을 형성해간다(Harris, Harris, and Baron, 2003). 이와 관련하여, Pine and Gilmore(1998)는 경험을 개인을 개별적인 방법으로 관계시키는 사건이라고 정의하였고, Schmitt(1999)는 이러한 경험이 고객의 기능적 가치를 대체하여 고객에게 감각적, 감정적, 인지적, 행동적, 관계적 가치를 제공하는 것이라고 주장하면서 최근의 마케팅은 고객경험에 초점을 두는 경험적 마케팅으로 대체되고 있다고 주장하였다. 그리고 Harris et al.(2003)은 최근의 경영전략은 "총체적 고객경험(total customer experience)" 개념을 전략적 이슈로 강조하고 있다고 제안하면서, 고객이 서비스 조직과 갖는 접촉과 그로 인한 고객의 서비스 조직에 대한 전체적 경험(holistic experience)의 중요성을 강조하였다. 인지심리학 연구자들은 경험자와 비경험자는 관련 지식의 양, 내용, 조직에 있어서 차이가 있음을 증명해왔다(Mitchell and Dacin, 1996). 따라서 서비스 고객의 경험 정도가 고객시민행동에 미치는 선행변수들의 영향력에 유의한 차이를 미칠 것이라고 기대할 수 있다.

특히 Podsakoff and MacKenzie(1997)는 조직시민행동과 성과변수간의 잠재적 조절변수를 분

석해야 할 필요가 있음을 주장하였다. 그리고 그러한 조절변수로서 종업원의 경험을 제시한 바 있다. 따라서 서비스 고객의 영역에서도 고객시민행동의 선행변수와 고객시민행동 간의 관계를 분석하는 것 역시 같은 맥락에서 의미 있는 연구가 될 수 있다. 하지만, 선행연구에서는 고객의 경험정도가 고객시민행동의 선행변수에 미치는 차별적 영향력에 대한 분석을 실시하지 않았다. 그러나 고객 경험의 조절효과를 다루는 연구는 매우 중요한 실증연구임에 틀림없다. 관리적 관점에서 고객 경험을 연구하는 것은 가치 있는 일이다. 서비스 고객은 각자 다양한 경험정도를 가지고 있고, 이들을 서비스 경험 정도에 따라 차별적으로 별도의 마케팅 전략을 수립하여 관리하는 것은 서비스 조직의 성과를 향상시킬 것으로 기대되기 때문이다.

따라서, 본 연구 2에서는 고객시민행동의 선행변수인 고객몰입, 지각된 고객지원, 및 고객동일시가 고객시민행동에 미치는 영향력이 저경험 집단과 고경험 집단에 있어서 어떻게 차별적인 효과를 나타내고 있는지를 다중집단분석(multi-group analysis)을 통해서 검증함으로써 고객의 경험숙성이 고객시민행동에 미치는 조절효과를 분석하였다. 본 연구 2는 연구 1과는 달리 고객시민행동의 직접 선행변수인 고객몰입, 지각된 고객지원, 및 고객동일시만을 집단별 비교를 위한 연구모델로 설정하였다. 이는 서비스 조직에서 궁극적으로 관심을 가지고 있는 개념이 고객시민행동이며 따라서 고객시민행동을 가져다 줄 수 있는 직접적인 선행변수의 효과를 분석하는 것이 더욱 의미가 있기 때문이다. 또한, 그렇게 직접적인 선행변수로 비교 연구를 한정하는 일은 연구결과의 의미를 보다 간결하고 명확하게 해석할 수 있게 해주기 때문이다. 게다가, 기존 문헌은 연구 2에 포함되지 않은

지각된 고객지원의 선행변수들인 보상, 공정성 지각, 및 자율성이 고객 경험속성에 의해서 조절된다는 명확한 이론적 근거를 제시해주고 있지 못한 실정이다.

#### 4.2 연구가설의 설정

다수의 연구자들은 경험이 판매원의 태도 및 행동 간의 관계를 조절하는 역할을 하고 있음을 제시하고 있다(Cron et al., 1988). 또한, 경험이 미숙한 판매원은 직무관련 변수들에 대해서 더욱 민감한 반응을 보인다고 주장하였다(Johnston et al., 1989). 게다가, Sager et al.(1989)은 경험이 풍부한 판매원이 조직에 더 많은 투자를 하며, 조직에 대해서 더 충성스러운 감정을 가지고 행동한다고 주장하였다. 또한, 더욱 최근에 Wright and Bonett(2003)은 조직몰입과 종업원의 성과 간의 관계에 대해서 종업원의 경험속성이라고 이해할 수 있는 재직기간(tenure)이 조절효과를 가지고 있음을 메타분석을 통해서 입증하였다.

따라서 서비스 고객의 관점에서 이해하면 부분적 종업원인 서비스 고객 역시 경험이 많은 고객이 그렇지 않은 고객보다 고객몰입과 고객시민행동 간의 관계에 있어서 더욱 강한 관계를 나타낼 것이라고 기대할 수 있다.

Bhattacharya and Elsbach(2002)는 고객이 서비스 조직의 활동에 참여하고 서비스의 전달과 제공과정에 참여함으로써 조직동일시에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하면서 이때 서비스 조직에 친숙성을 가지고 있는 즉, 서비스 조직에 대해서 더 많은 경험을 보유하고 있는 고객은 서비스 조직에 대해서 더 많은 정보와 지식을 소유하게 된다고 제시하였다. 따라서 서비스 경험이 많은 고객

은 상대적으로 경험이 적은 고객보다 서비스 조직에 대한 정보와 지식을 바탕으로 서비스 조직의 가치와 목표를 더 많이 공유하게 되며 그 결과 고객시민행동을 더 많이 발휘하게 될 것이라고 예측할 수 있다.

Rhoades and Eisenberger(2002)는 지각된 조직지원의 이론적 바탕이 되는 조직지원이론의 심리적 결과변수에 대해서 설명하면서 지각된 조직지원이 구성원으로서 하여금 조직의 목표를 달성하도록 도움을 베풀게 하는 의무감을 부여한다고 제시하였다. 하지만, 서비스 경험이 상대적으로 적은 고객은 서비스 조직의 목표를 달성하는 구체적인 방법을 이해하지 못할 수 있다. 따라서 시민행동으로 직접 이어지는 서비스 조직의 목표를 이행하는 측면에서 서비스 경험이 많은 고객에 비해 더 적은 성과를 낼 수밖에 없다. 그리고 이와 관련하여 Wayne, Shore, and Liden(1997)은 서비스 조직과의 경험 정도가 지각된 조직지원과 결과변수에 유의한 영향을 미친다는 실증적 증거를 제시하였다. 따라서 이러한 연구결과들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 9: 고객몰입이 고객시민행동에 미치는 영향은 고경험 집단이 저경험 집단보다 더 클 것이다.

가설 10: 지각된 고객지원이 고객시민행동에 미치는 영향은 고경험 집단이 저경험 집단보다 더 클 것이다.

가설 11: 고객동일시가 고객시민행동에 미치는 영향은 고경험 집단이 저경험 집단보다 더 클 것이다.

### 4.3 실증분석

#### 4.3.1 집단간 구분

연구 1에서 사용된 표본 중에서 학년을 대입하지 않은 56명을 제외한 241명을 사용했다. 1, 2학년에 재학 중인 135명을 저경험 집단으로, 3, 4학년에 재학 중인 106명을 고경험 집단으로 분류하여 집단별 차이를 검증하였다. 물론, 2, 3학년처럼 집단 구분의 경계선에 놓여있는 학년의 경우 집단 구분의 타당성이 문제가 될 수 있지만, 설문조사 시점이 1학기 초이었기 때문에 2학년이라 하더라도 학교생활 경험이 1학년 경험이 대부분인 상태이며 특히 3학년의 경우 복학생의 비율이 76%를 차지하고 있기 때문에 저경험 집단과 고경험 집단의 구분은 나름대로 의미가 있는 것으로 판단될 수 있다.

#### 4.3.2 고객시민행동 선행변수 경로의 집단간 비교

저경험 집단 135명과 고경험 집단 106명을 대상으로 연구 1의 연구모델에서 고객시민행동의 선행변수로 제시된 고객몰입, 지각된 고객지원, 고객동일시와 고객시민행동간의 경로계수를 중심으로 공분산 행렬을 가지고 구조방정식모델을 검증하였다. 종종 편리상 표본 상관행렬을 가지고 구조방정식모델을 분석하는 경우가 있지만, 본 연구에서와 같이 다중집단분석의 경우에는 반드시 공분산 행렬을 분석에 사용해야 한다(Jöreskog et al., 2000, p. 209). Cudeck(1989)은 다중집단 분석시 상관행렬을 분석에 사용하면 부정확한  $\chi^2$ 값을 얻게 되며 적합도지수 역시 왜곡된 수치를 얻게 된다고 지적하였다.

집단간 검증 결과가 <표 5>에 나타나 있다. 모델

의 적합도를 살펴보면, 저경험 집단의 경우  $\chi^2_{(16)} = 25.635(p > .05)$ , GFI=0.957, CFI=0.968로 양호한 결과를 나타냈다. 고경험 집단의 경우에는  $\chi^2_{(16)} = 20.426(p > .05)$ , GFI=0.934, CFI=0.945로 역시 수용할 수 있는 것으로 나타났다.

#### 4.3.3 고객시민행동 선행변수 경로의 집단간 차이 검증

고객시민행동의 선행변수로 제시된 고객몰입, 지각된 고객지원, 고객동일시 경로계수들이 저경험 및 고경험 집단별로 유의한 차이가 있는지를 검증하기 위해서  $\chi^2$ 차이 검증을 실시하였다. 모든 3가지 경로계수를 자유모수로 개발한 모델을 기본모델로 설정하여, 각 경로계수별로 집단간 경로가 동일하다는 제약식을 부여한 제약모델과의 카이제곱의 변화 값을 계산하였다. 차이검증 결과가 <표 5>에 나타나 있다.

고객몰입이 고객시민행동에 이르는 경로는 두 집단 모두에서 유의하지만, 고학년 집단에서 더 강하게 나타났다( $\chi^2_{(1)} = 6.948, p < .01$ ). 따라서 가설 9는 지지되었다. 또한, 지각된 고객지원이 고객시민행동에 이르는 경로에서는 저경험 집단에서는 유의하지 않게 나타났지만 고경험 집단에서는 유의하게 나타났다. 카이제곱 값의 차이를 계산한 결과 고경험 집단에서 더 강하게 나타났다( $\chi^2_{(1)} = 3.977, p < .05$ ). 이러한 결과는 가설 10을 지지하는 것이다. 마지막으로, 고객동일시가 고객시민행동에 미치는 영향은 두 집단 모두 유의하였고,  $\chi^2$ 의 차이를 계산한 결과 집단 간 차이는 존재하지 않는 것으로 나타났다( $\chi^2_{(1)} = 0.002, p > .01$ ). 그러므로 "고객동일시가 고객시민행동에 미치는 영향은 고경험 집단이 저경험 집단보다 더 클 것이다."라는 가

설 11은 기각되었다.

그리고 본 연구의 가설에는 설정되지 않았지만 지각된 고객지원과 고객몰입간 및 지각된 고객지원과 고객동일시간의 경로계수 역시 집단별로 유의한 차이가 있을 수 있기 때문에 이 경로들에 대해서도 추가적으로 카이자승 차이검증을 실시해 보았다. 분석결과 지각된 고객지원과 고객몰입은  $\chi^2_{(1)} = 0.002, p > .01$ 로서 집단별로 유의한 차이가 나타나지 않았고, 지각된 고객지원과 고객동일시간 경로계수 역시  $\chi^2_{(1)} = 0.002, p > .01$ 로서 집단별로 유의한 차이가 존재하지 않았다.

참고로 <표 5>에서 고경험집단에서 고객몰입과 고객시민행동 간의 표준화 계수와 지각된 고객지원과 고객시민행동 간의 표준화 계수가 1을 넘어서는 값을 보여주고 있다. 이와 관련하여, Jöreskog (1999)는 표준화 계수의 값이 항상 1보다 작아야 하고, 그렇지 않을 경우에는 분석 상에 문제가 있다고 판단하는 일은 오류라고 지적하였다. 그러면서 이러한 잘못된 믿음이 전통적인 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)에서 요인들이 표준화되고 상관관계를 갖지 않을 때 (orthogonal), 요인적재치가 상관관계가 되는 상

황에서 유래한다고 설명하였다. 그러나 요인들이 상관관계를 가지고 있는 경우에는(oblique), 요인적재치가 상관관계가 아니라 회귀계수이며 따라서 표준화 계수의 크기가 1이상이 될 수 있다고 지적하였다. 또한 이러한 현상은 어느 구조방정식모델의 요인적재치나 경로계수에서 발생할 수 있다고 제안하였다. 따라서 표준화 계수가 1.04, 1.40 심지어 2.80이 넘어선다고 할지라도 이러한 결과가 반드시 연구방법론 상에 문제가 있음을 지적하는 것은 아니라고 제시하였다. 그러므로 본 연구의 분석결과에 나타난 1을 넘어서는 표준화 계수 값이 비록 실증연구에서는 드물게 나타나는 수치이기는 하지만 Jöreskog(1999)가 제시한 이론적 근거를 바탕으로 본 연구모델의 분석과 해석에 있어는 큰 문제가 없다고 결론내릴 수 있다.

#### 4.3.4 결론

본 연구 2의 실증결과를 통해서 고객의 경험에 따라 고객시민행동의 선행변수들의 영향력에 있어서 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 이를 통해서 서비스 조직은 두 개의 다른 고객 세분집단인 저경

<표 5> 고경험집단 vs. 저경험집단간 경로크기 차이

독립변수	경로계수		표준화계수		$\Delta\chi^2$
	종속변수		저경험집단	고경험집단	
고객몰입	고객시민행동 고객동일시		0.337*	2.979***	6.948**
지각된 고객지원			0.684	2.906**	3.977*
고객동일시			0.411***	0.644**	0.002
적합도		$\chi^2_{(16)}$	25.635	20.426	
지수		p-value	p>.05	p>.05	
		GFI	0.957	0.934	
		CFI	0.968	0.945	

\*p < .05 \*\* p < .01 \*\*\* p < .001(단측검정)

험 집단과 고경험 집단을 차별적으로 관리해야 함을 알 수 있게 되었다. 서비스 기업은 오직 경험이 많은 고객에게만 서비스를 제공할 수 없다. 왜냐하면 새로운 고객들이 속속 서비스 제공을 원하기 때문이다. 연구 2에서는 모두 세 개의 가설을 설정하였으며 이중 고객동일시와 고객시민행동 간의 경험 집단별 차이와 관련된 가설이 기각되었다. 이 가설 역시 기각된 이유를 대학교육 서비스의 특수성에서 발견할 수 있다. 즉, 자신이 소속한 대학교는 자신의 재학경험 정도와 무관하게 사회에 자신을 바라보는 평판에 의해서 큰 영향을 받을 수 있다. 가령, 상위권 대학에 재학 중인 학생이라면 자신과 서비스 조직인 대학을 자연스럽게 동일시할 가능성이 높지만, 그렇지 않은 경우라면, 동일시가 나타나지 않을 수 있다. 하지만, 나머지 가설이 모두 지지되었으므로 경험수준 별로 고객시민행동에 영향을 미치는 선행변수들의 영향력에는 유의한 차이가 있다는 연구 2의 전반적인 목적은 달성했다고 볼 수 있다. 대학교육 서비스 상황에 연구 2의 결과를 적용해 본다면 대학생의 경험속성을 중요하게 고려하여 고학년에게는 저학년에게는 다른 차별적인 교육 서비스를 제공해야 할 것이다. 예를 들어, 고학년들을 위해서 취업관련 강좌를 추가로 개설한 다든지 취업박람회 및 설명회를 더 많이 개최하여 고학년들의 필요를 더욱 충족시켜주기 위해서 노력할 수 있을 것이다. 특히, 지금까지는 대학 마케팅에서는 학생의 경험속성을 고려하지 않았는데 이번 연구를 통해서 대학교에서도 학년으로 구분된 학생들을 세분화하여 차별적인 마케팅 수단을 사용해야 함을 새롭게 이해할 수 있게 되었다.

## V. 종합결론 및 토의

### 5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 서비스 조직과 고객 간의 관계를 사회적 교환개념에 입각한 교환관계를 기초로 하여 최근에 서비스 마케팅 문헌에서 많은 관심을 얻고 있는 고객시민행동의 선행변수를 규명하는 연구를 대학교육 서비스에 적용하여 시행하였으며 이때, 고객의 경험속성에 따라서 고객시민행동에 미치는 선행변수들의 차별적 영향력을 분석하는 조절효과를 추가적으로 살펴보았다.

연구 1을 통해서 서비스 조직은 고객을 조직의 구성원으로 인식하고 보다 적극적인 고객관리가 필요함을 이해할 수 있었다. 특히, 본 연구에서 제시한 선행변수들은 서비스 조직과 고객 간에 발생할 수 있는 관계에 초점을 두었다. 그래서 고객은 종업원과 마찬가지로 서비스 조직에 몰입하거나 동일시를 나타낼 수 있으며 서비스 조직으로부터 지원받고 있다는 지각을 형성할 수 있음을 실증적으로 확인할 수 있었다. 따라서 서비스 조직은 고객들이 더욱 몰입하고 동일시를 나타내도록 유도하기 위해서 노력해야 하며 그 방안으로서 명성 확보에 박차를 가할 수 있다(Arnett, German, and Hunt, 2003). 또한, 지각된 고객지원 역시 중요한 구성개념임이 실증적으로 확인되었다. 지각된 고객지원은 고객몰입과 고객동일시, 및 고객시민행동에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 따라서 본 연구에서는 추가적으로 세 가지 구성개념을 선행변수로 제시하여 지각된 고객지원을 강화할 수 있는 방안을 모색하였다. 지각된 조직지원은 Bettencourt(1997)에 의해 처음으로 실증연구에

도입되었으며 Keh and Teo(2001)의 개념적 연구에 의해서 더욱 발전되었으나 지금까지 지각된 조직지원의 선행변수에 대한 연구는 전무한 실정이었다. 그리고 본 연구의 연구대상이 되었던 대학교육 서비스 상황에 적용한다면 연구결과는 더욱 의미가 있을 수 있다. 즉, 서비스 조직인 대학당국은 서비스 고객인 대학생을 마치 대학 내 교직원과 마찬가지로 대학교의 구성원으로 재인식하여 더욱 적극적으로 학생들이 대학교에 몰입하고 동일시할 수 있도록, 그리고 대학교로부터 지원받고 있다는 지각을 형성하게 정책적으로 지원함으로써 대학생들의 시민행동을 더욱 유도할 수 있을 것이다. 그리고 대학생들에게 다양한 보상정책을 마련하고, 공정한 서비스를 제공함으로써 그리고 수강신청을 비롯한 다양한 의사결정에 대학생들의 자율성을 최대한 보장함으로써 지각된 고객지원을 향상시킬 수 있음을 확인할 수 있게 되었다.

연구 2를 통해서 고객의 경험속성이 고객시민행동의 선행변수들이 미치는 효과를 조절할 수 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 서비스 조직은 고객의 경험 여부가 시민행동의 표출에 영향을 미치기 때문에 고경험 고객과 저경험 고객을 구분하여 관리해야 할 필요성을 확인할 수 있었다. 특히, 서비스에 대한 많은 경험을 가진 고객은 그렇지 않은 고객보다 더 많이 시민행동을 발휘할 수 있기 때문에 이들 고객에 대해서는 더 많은 인센티브와 혜택을 추가적으로 제공함으로써 더욱 서비스 이용을 촉진시킬 필요가 있을 것이다. 또한, 지금까지의 연구들은 주로 고객의 제품사용에 관한 경험 연구들이 주류를 이루고 있다. 하지만 본 연구에서는 서비스 이용경험 역시 유의한 영향을 미칠 수 있는 개념임을 확인할 수 있었다. 따라서 앞으로 대학의 마케팅 관리자는 대학생을 경험속성에 따라서 차별

적으로 관리함으로써 더욱 큰 성과를 거둘 것으로 기대할 수 있을 것이다.

## 5.2 연구의 한계점 및 미래 연구방향

다른 모든 연구들과 마찬가지로 본 연구 역시 한계점을 지니고 있다. 첫째, 횡단면적 연구 설계는 제시한 구성개념간의 관계에 대해서 제한적인 추론을 가능하게 한다. 특히, 서비스 조직과 고객 간의 교환관계는 단기적인 현상이라기보다는 장기적인 현상에 보다 가깝다. 따라서 시간의 경과에 따른 각 변수간의 관계를 파악하기 위해서 종단적 연구 설계를 통해서 자료를 수집하고 분석할 필요가 있다.

둘째로, 본 연구는 고객시민행동의 선행변수를 규명하는 과정에서 표본의 선정에 대학교육 서비스에 국한하여 수집하였다. 연구대상으로서의 대학교육 서비스의 장점에도 불구하고 가령 영리 서비스 조직과 같은 보다 일반적인 서비스 조직에 연구결과를 적용하는데는 한계가 있다. 따라서 다양한 서비스 산업별로 표본을 추출하여 이들 결과를 비교하여 제시하는 연구를 추가적으로 실시할 필요가 있다. 그리고 본 연구는 비록 동일한 학교이지만 별개의 캠퍼스에서 자료를 수집하였다. 따라서 캠퍼스별로 지각된 고객지원, 고객몰입, 고객동일시, 고객시민행동 등이 다르게 나타날 가능성이 있다. 하지만, 본 연구는 이에 대한 사전검증 과정을 거치지 않았기 때문에 캠퍼스별 차이를 연구가설 검증에 반영하지 못하는 한계점을 가지고 있다. 특히 연구 2의 가설의 경우 학교가 일류 대학인지 아닌지에 따라 그 영향이 차이가 날 가능성이 있다. 그러므로 차후 연구에서는 대학 혹은 캠퍼스별로 구분하여 연구결과를 제시할 필요가 있다.

셋째로, 연구 2에서와 같이 비록 1을 초과하는

표준화 계수가 이론적으로는 문제가 없을 지 모르지만, 실증연구에서 이러한 결과를 보고하는 일은 드물기 때문에 수집된 데이터를 보다 정밀하게 검토하여 발생가능한 오류를 제거하는 노력을 기울일 필요가 있다. 또한, 추가분석을 통해서 그 원인을 파악하고 실증결과의 해석에 있어서도 보다 많은 주의를 기울일 것이 요구된다.

넷째로, 본 연구는 자기보고식 설문지를 바탕으로 한 데이터를 사용하여 실증분석을 하였다. 따라서 공통방법 편차(common-method bias)로 인해 결과가 과장될 수 있는 한계점을 가지고 있다 (Podsakoff and Organ, 1986). 향후에는 연구에서 사용된 구성개념들을 보다 정확히 측정하기 위해서 다각도의 노력이 요구된다고 할 수 있다.

다섯째로, 본 연구는 단지 고객의 경험숙성만을 가지고 조절효과를 분석하였다. 하지만 최근 서비스 마케팅 문헌에서는 고객의 역량(Canziani, 1997)을 비롯하여 다양한 측면에서 고객을 연구하고 있다. 따라서 고객의 능력(Rodie and Kleine, 2000), 사회화(Kelley, Donnelly, and Skinner, 1990), 자기효능감(Bandura, 1986) 등 추가적인 변수들의 조절효과를 포괄적으로 분석하지 못하는 한계점을 가지고 있다. 향후 연구에서는 이들 조절변수들의 효과를 추가적으로 고려하여 보다 의미 있는 결과에 이를 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 Wayne, Shore, and Liden(1997)이 제시한 것처럼, LMX(leader-member exchange) 관점을 나타내는 교수-학생간의 관계를 포함시키지 않았다. 하지만, 고객시민행동에 영향을 미치는 대학의 여러 활동들 중에서 학생들에게 지대한 영향을 미치는 교수들의 중요성을 고려할 때 이러한 변수의 누락은 본 연구가 가지고 있는 한계점이다. 따라서 후속 연구에서는 교

수와 학생간의 교환관계를 반영하는 LMX 변수를 추가하여 분석해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 이문규 (1999), "서비스 충성도의 결정요인에 관한 연구," *마케팅연구*, 14(1), 21-45.
- 이문규 (2002), "e-SERVQUAL: 인터넷 서비스 품질의 평가 측정도구," *마케팅연구*, 17(1), 73-95.
- 이유재 (2002), "불량고객의 유형과 전략적 관리," *경영논집*, 36(4), 115-139.
- 이유재 (2004), *서비스마케팅 3판*, 서울, 학현사.
- 이유재, 라선아 (2003), "서비스 품질의 각 차원이 CS에 미치는 상대적 영향에 대한 연구 - 기존고객과 잠재고객의 비교를 중심으로," *마케팅연구*, 18(4), 67-97.
- 이유재, 이준엽 (2001), "서비스 품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰: KS-SQI 모형의 개발과 적용," *마케팅연구*, 16(1), 1-26.
- 조광행, 임채운 (1999), "고객만족 및 전환장벽이 점포애호도에 미치는 효과에 관한 연구," *마케팅연구*, 14(1), 47-74.
- 조현철, 유재원 (2001), "LISREL 적용상의 유의사항과 문제점," *한국마케팅저널*, 3(2), 1-20.
- 최낙환, 나광진 (2002), "서비스 상품 구매후 소비과정행동에 관한 연구," *마케팅연구*, 17(4), 27-46.
- 최정환, 이유재 (2001), *죽은 CRM, 살아 있는 CRM*, 서울, 한연.
- Adler, Patricia A. and Peter Adler (1988), "Intense Loyalty in Organizations: A Case Study of College," *Administrative Science Quarterly*, 33, 401-417.
- 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, 1-18.
- Ambrose, Maureen L. and Marshall Schminke (2003), "Organizational Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust," *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Arnett, Dennis B., Steve D. German, and Shelby D. Hunt (2003), "The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing," *Journal of Marketing*, 67(April), 89-105.
- Bagozzi, Richard P. and Todd F. Heatherton (1994), "A General Approach to Representing Multifaced Personality Constructs: Application to State Self-esteem," *Structural Equation Modeling*, 1, 35-67.
- \_\_\_\_\_ and Youjae Yi (1990), "Assessing Method Variance in Multitrait-Multimethod Matrices: The Case of Self-Reported Affect and Perceptions at Work," *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 547-560.
- \_\_\_\_\_ and Youjae Yi (1991), "Multitrait-Multimethod Matrices in Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 17(March), 426-439.
- Bandalos, Deborah L. (1997), "Assessing Sources of Error in Structural Equation Models: The Effects of Sample Size, Reliability, and Model Misspecifications," *Structural Equation Modeling*, 4, 177-192.
- \_\_\_\_\_ (2002), "The Effects of Item Parceling on Goodness-of-Fit and Parameter Estimate Bias in Structural Equation Modeling," *Structural Equation Modeling*, 9(1), 78-102.
- Bandura, Albert (1986), *Social Foundations of Thoughts and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Beehr, Terry A., Jeffrey T. Walsh, and Tom D. Taber (1976), "Relationship of Stress to Individually and Organizationally Valued States: Higher Order Needs as a Moderator," *Journal of Applied Psychology*, 61, 41-47.
- Bell, Simon J. and Bulent Menguc (2002), "The Employee-organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality," *Journal of Retailing*, 78, 131-146.
- Bergami, Massimo, and Richard P. Bagozzi (2000), "Self-categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization," *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.
- Bettencourt, Lance A. (1997), "Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery," *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
- Bhattacharya, C. B. (1998), "When Customers Are Members: Customer Retention in Paid Membership Contexts," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 31-44.
- \_\_\_\_\_ and Kimberly D. Elsbach (2002), "Us Versus Them: The Roles of Organizational Identification and Disidentification in Social Marketing Initiatives," *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 26-36.
- \_\_\_\_\_, Hayagreeva Rao, and Marry Ann Glynn (1995), "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members,"

- Journal of Marketing*, 59(October), 46-57.
- Bies, Robert J. and Joseph S. Moag (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Bitner, Mary Jo (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- \_\_\_\_\_ (1995), "Building Service Relationship: It's All About Promises," *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 23, 246-251.
- Blau, Peter M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Willey.
- Bolton, Ruth N., P. K. Kannan, and Matthew D. Bramlett (2000), "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value," *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108.
- Bowen, David E. (1986), "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations," *Human Resource Management*, 25(3), 371-383.
- Bowers, Michael R., Charles L. Martin, and Alan Luker (1990), "Trading Places: Employees as Customers, Customers as Employees," *Journal of Service Marketing*, 4(2), 55-69.
- Bozeman, Dennis P. and Pamela L. Perrewé (2001), "The Effects of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationships," *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 171-173.
- Brady, Michael K., J. Joseph Cronin, Jr. and Richard R. Brand (2002), "Performance-only Measurement of Service Quality: A Replication and Extension," *Journal of Business Research*, 55(1), 17-31.
- Brief, Arthur P. and Stephan J. Motowidlo (1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Browne, Michael W. and Robert Cudeck (1993), "Alternative Ways of Assessing Model Fit," in A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, Newbury, CA. Sage, 136-162.
- Buchanan, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Canziani, Bonnie Farber (1997), "Leveraging Customer Competency in Service Firms," *International Journal of Service Industry Management*, 8(1), 5-25.
- Chervonnaya, Oxana (2003), "Customer Role and Skill Trajectories in Services," *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 347-363.
- Chiou, Jyh-Shen, Cornelia Droge, and Snagphet Hanvanich (2002), "Does Customer Knowledge Affect How Loyalty is Formed?," *Journal of Service Research*, 5(2), 113-124.
- Clemmer, Elizabeth C. and Benjamin Schneider (1996), "Fair Service," in Swartz, Teresa A., David Bowen, and Dawn Iacobucci (Eds.) *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich, CT, JAI Press, 109-126.
- Clugston, Michael (2000), "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Cron, William L., Alan J. Dubinsky, and Ronald E. Michaels (1988), "The Influence of

- Career Stages on Components of Salesperson Motivation," *Journal of Marketing*, 52(January), 78-92.
- Cropanzano, Russell, Deborah E. Rupp, Carolyn J. Mohler, and Marshall Schminke (2001), "Three Roads to Organizational Justice," in G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Oxford, England, Elsevier Science, 1-113.
- Cudeck, Robert (1989), "Analysis of Correlation Matrices Using Covariance Structure Models," *Psychological Bulletin*, 105, 317-327.
- Dolinsky, Arthur L. (1994), "A Consumer Complaint Framework with Resulting Strategies: An Application to Higher Education," *Journal of Service Marketing*, 8(3), 27-39.
- Dowling, Grahame R. and Mark Uncles (1997), "Do Customer Loyalty Program Really Work?," *Sloan Management Review*, 38(Summer), 71-82.
- Dukerich, Janet M., Brian R. Golden, and Stephen M. Shortell (2002), "Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians," *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-533.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, and Celia V. Harquail (1994), "Organizational Images and Member Identification," *Administrative Science Quarterly*, 39(June), 239-263.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, and Debora Sowa (1986), "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- \_\_\_\_\_, Jim Cummings, Stephen Armeli, and Patrick Lynch (1997), "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- \_\_\_\_\_, Linda Rhoades, and Judy Cameron (1999), "Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?," *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040.
- \_\_\_\_\_, Peter Fasolo, and Valerie Davis-LaMastro (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Fisher, Cynthia D. and Edwin A. Locke (1992), "The New Look in Job Satisfaction Research and Theory," in C. J. Cranny, P. C. Smith, and E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*, Lexington, MA, D. C. Heath, 165-194.
- Foreman, Peter and David A. Whetten (2002), "Members' Identification with Multiple-Identity Organizations," *Organization Science*, 13(6), 618-635.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Fullerton, Ronald A. and Girish Punj (1993), "Choosing to Misbehave: A Structural Model of Aberrant Consumer Behavior," *Advances in Consumer Research*, 20, 570-574.
- \_\_\_\_\_, and Girish Punj (1997), "What is Consumer Misbehavior?," *Advances in Consumer Research*, 24, 336-339.

- Geller, Laurence (1982), "The Failure of Self-actualization Therapy: A Critique of Carl Rogers and Abraham Maslow," *Journal of Humanistic Psychology*, 22, 56-73.
- George, Jennifer M. and Arthur P. Brief (1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship," *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Gouldner, Alvin W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Grönroos, Christian (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Wiley, Chichester.
- Groth, Markus (2001), "Managing Service Delivery on the Internet: Facilitating Customer's Coproduction and Citizenship Behavior in Service Organization," *Doctorial Dissertation*, The University of Arizona.
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham (1976), "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harris, Richard, Kim Harris, and Steve Baron (2003), "Theatrical Service Experiences Dramatic Script Development with Employees," *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 184-199.
- Hartline, Michael D. and Keith C. Jones (1996), "Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value and Word-of-Mouth Intentions," *Journal of Business Research*, 35(3), 207-215.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Markus F. Langer, and Ursula Hansen (2001), "Modeling and Managing Student Loyalty - An Approach Based on the Concept of Relationship Quality," *Journal of Service Research*, 3(4), 331-344.
- Hoffman, K. Douglas and John E. G. Bateson (1997), *Essentials of Services Marketing*, The Dryden Press, Orlando, FL.
- Houghton, Jeffery D. and Christopher P. Neck (2002), "The Revised Self-leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-leadership," *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Hu, LuoJia and Peter M. Bentler (1995), "Evaluating Model Fit," in R. H. Holye (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Application*, Thousand Oaks.
- Johlke, Mark C., Christina L. Stamper, and Mary E. Shoemaker (2002), "Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support," *Journal of Managerial Psychology*, 17(1/2), 116-128.
- Johnston, Mark W., A. Parasuraman, and Charle M. Futrell (1989), "Extending a Model of Salesperson Role Perceptions and Work-related Attitudes: Impact of Job Tenure," *Journal of Business Research*, 18(June), 269-290.
- Jöreskog, Karl G. (1999), "How Large Can a Standardized Coefficient be?," Retrieved from the World Wide Web: <http://www.ssicentral.com/lisrel/column2.htm>.
- \_\_\_\_\_, Dag Sörbom, Stephen du Toit, and Mathilda du Toit (2000), *LISREL 8: New Statistical Features*, IL: Scientific Software International, Inc.
- Katz, Daniel (1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior," *Behavioral Science*, 9, 131-146.

- \_\_\_\_\_ and Robert L. Kahn (1966), *The Social Psychology of Organization*, New York: Wiley.
- Keaveney, Susan M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(April), 71-82.
- Keh, Hean Tat and Chi Wei Teo (2001), "Retail Customers as Partial Employees in Service Provision: A Conceptual Framework," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(8), 370-378.
- Kelley, Scott W., James H. Donnelly, Jr., and Steven J. Skinner (1990), "Customer Participation in Service Production and Delivery," *Journal of Retailing*, 66(3), 315-335.
- Kim, Byungdo, Mengze Shi, and Kannan Srinivasan (2001), "Reward Programs and Tacit Collusion," *Marketing Science*, 20(2), 99-120.
- Lind, E. Allan and P. Christopher Earley (1991), *Some Thoughts on Self and Group Interests: A Parallel-Processor Model*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami.
- \_\_\_\_\_ and Tom R. Tyler (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.
- Little, Todd D., William A. Cunningham, Golan Shahrar, and Keith F. Widaman (2002), "To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits," *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- Lovelock, Christopher H. (2001), *Services Marketing People, Technology, Strategy*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_ and Lauren Wright (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_ and Rosalie F. Young (1979), "Look to Consumers to Increase Productivity," *Harvard Business Review*, 57, 9-20.
- Lundeen, Howard K., Laurence C. Harmon, and Kathleen M. McKenna-Harmon (1995), "Service Recovery in Commercial Real Estate Management," *Journal of Property Management*, 60(3), 30-32.
- Mael, F. and Black E. Ashforth (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification," *Journal of Organizational Behavior*, 13(March), 103-123.
- Martin, Charles L. (1996), "Consumer to Consumer Relationships: Satisfaction with Other Consumers' Public Behavior," *Journal of Consumer Affairs*, 30(1), 146-169.
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman, and M. Susan Taylor (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationship," *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- \_\_\_\_\_ and Christina L. Stamper (2003), "Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing the Employee-Organization Relationship," *Journal of Organizational Behavior*, 24, 473-490.
- Mills, Peter K. (1983), "The Socialization of Clients as Partial Employees of Service Organizations," *working paper*, University of Santa Clara.
- \_\_\_\_\_ and James H. Morris (1986), "Clients as 'Partial' Employees of Service Organiza-

- tions: Role Development in Client Participation," *Academy of Management Review*, 11, 726-735.
- Mitchell, Andrew A. and Peter A. Dacin (1996), "The Assessment of Alternative Measures of Consumer Expertise," *Journal of Consumer Research*, 23(December), 219-239.
- Morrison, E. W. (1996), "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality," *Human Resource Management*, 35, 493-512.
- Mowday, Richard T., Michael S. Richard and Lyman W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- \_\_\_\_\_, Lyman W. Porter, and Richard M. Porter (1982), *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Namasivayam, Karthik (2003), "The Consumer as 'Transient Employee' Consumer Satisfaction through the Lens of Job-performance Models," *International Journal of Service Industry Management*, 14(4), 420-435.
- O'Brien, Louise and Charles Jones (1995), "Do Rewards Really Create Loyalty?," *Harvard Business Review*, 73(May-June), 75-82.
- O'Reilly, Charles, III and Jennifer Chatman (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, Dennis W. and M. Konovsky (1989), "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- \_\_\_\_\_, and Katherine Ryan (1995), "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Personal Psychology*, 48, 775-802.
- Parker, Cathy and Philippa Ward (2000), "An Analysis of Role Adoption and Scripts During Customer-to-Customer Encounters," *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 341-358.
- Pine, B. Joseph, II and James H. Gilmore (1998), "Welcome to the Experience Economy," *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Podsakoff, Philip M. and Scott B. MacKenzie (1997), "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research," *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- \_\_\_\_\_, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- \_\_\_\_\_, and Dennis W. Organ (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- \_\_\_\_\_, William D. Todor, and Richard Skov (1982), "Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 25(4), 810-821.
- Reynolds, Kristy E. and Sharon E. Beatty (1999),

- "Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing," *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Rhoades, Linda and Robert Eisenberger (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature," *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rodie, Amy Risch, and Susan Schultz Kleine (2000), "Customer Participation in Services Production and Delivery" in T. A. Swartz and D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of Service Marketing and Management*, Thousand Oaks, CA, Sage, 111-125.
- Rusbult, Caryl E. and Dan Farrell (1983), "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments," *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Rushton, J. Philippe, Charles J. Brainerd, and Michael Pressley (1983), "Behavioral Development and Construct Validity: The Principle of Aggregation," *Psychological Bulletin*, 94(1), 18-38.
- Sager, Jeffrey K., Charles M. Futrell, Rajan Varadarajan (1989), "Exploring Salesperson Turnover: A Causal Model," *Journal of Business Research*, 18(4), 303-326.
- Schappe, Stephen P. (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press, New York, NY.
- Scholl, Richard W. (1981), "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivation Force," *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Sharp, Byron and Anne Sharp (1997), "Loyalty Programs and Their Impact on Behavioral Loyalty Patterns," *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473-486.
- Shore, Lynn McFarlane and T. H. Shore (1995), "Perceived Organizational Support and Organizational Climate," in R. S. Cropanzano and K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, Westport, CT, Quorum, 149-164.
- \_\_\_\_\_ and Lois E. Tetrick (1991), "A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- \_\_\_\_\_ and Sandy J. Wayne (1993), "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Susskind, Alex M., K. Michelle Kacmar, and Carl P. Borchgrevink (2003), "Customer Service Providers' Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in the Customer-Server Exchange," *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187.
- Tajfel, Henry and John C. Turner (1985), "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior," in S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd ed., Chicago, Nelson-Hall, 7-24.
- Taylor, Steven A. and Gary Hunter (2003), "An

- Exploratory Investigation into the Antecedents of Satisfaction, Brand Attitude, and Loyalty within the (B2B) eCRM Industry," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 19-35.
- Tax, Stephen S., Stephen W Brown, and Murali Chandrashekar (1998), "Customer Evaluations of Service Recovery Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(April), 60-76.
- Turner, John C. (1982), Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group in H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge University Press, Cambridge, MA, 15-40.
- Wang, Guangping and Richard G. Netemeyer (2002), "The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.
- Wayne, Sandy J., Lynn McFarlane Shore, William H. Boomer, and Lois E. Tetrick (2002), "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-member Exchange," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- , Lynn McFarlane Shore, and Robert C. Liden (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weiner, Yoash (1982), "Commitment in Organizations: A Normative View," *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, Larry J. and Stella E. Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wright, Thomas A. and Douglas G. Bonett (2003), "The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183-1190.
- Xue, Mei and Patrick T. Harker (2002), "Customer Efficiency Concept and Its Impact on E-Business Management," *Journal of Service Research*, 4(4), 253-267.
- Yi, Youjae and Hoseong Jeon (2003), "Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229-240.
- and Suna La (2004), "What Influences the Relationship between Customer Satisfaction and Repurchase Intention? Investigating the Effects of Adjusted Expectations and Customer Loyalty," *Psychology & Marketing*, 21(5), 351-373.
- Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry (1985), "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing*, 49(2), 33-57.

# The Effects of the Exchange Relationships between Service Organizations and Customers on Customer Citizenship Behavior: The Moderating Role of Customer Experience

Youjae Yi\* · Taeshik Gong\*\* · Jaewon Yoo\*\*\*

## Abstract

There is a growing concern about service customers as a way of improving the competitiveness of a service organization. As service customers can be seen as partial employees, customers can exert citizenship behavior toward a service organization. Therefore, a service organization can improve its performance without additional costs. Organizational researchers have argued for the importance of relationships between service organizations and employees based on social exchange and norm of reciprocity (Blau, 1964). However, little marketing research has examined the exchange relationships between service organizations and customers. The present study attempts to investigate the effects of perceived customer support on customer citizenship behavior. In addition, this study examines antecedents of perceived customer support.

In Study 1, we suggest customer commitment, perceived customer support, and customer identification as antecedents of customer citizenship behavior that deals with the exchange relationship between the service organization and customers. Additionally, we hypothesize that rewards, justice perception, and autonomy are positively related to perceived customer support.

Respondents were 297 students from a large university who participated as part of an extra-credit opportunity. For measurement of key constructs in the study, we have adopted

---

\* Professor of Marketing, College of Business Administration, Seoul National University.

\*\* Graduate Student, College of Business Administration, Seoul National University.

\*\*\* Lecturer of Marketing, College of Business Administration, Hanyang University.

items from the relevant literature. Nevertheless, there were minor wording changes in order to reflect the focal service of the present study (i.e., university education service).

The full measurement model showed a satisfactory level of fit. There was evidence of reliability as well as convergent and discriminant validity. For the structural analysis, results indicate that the model fits well. Seven of the eight hypotheses were supported. The findings of the present study show that service organizations have to increase rewards program and give more autonomy to customers in order to raise perceived organizational support. Furthermore, they need to develop the reputation in order to promote customer commitment and identification with a service organization. Customers are then more likely to exert citizenship behavior toward service organizations. In this regard, service organization can improve performance without additional costs.

In Study 2, we test whether customer experience moderates the relationships between customer citizenship behavior and its antecedents. The results indicate that the high experience group shows stronger relationships between them. This implies that a service organization has to manage customers differently according to their experience level.

We have found the antecedent of customer citizenship behavior, especially focusing on the exchange relationships between service organization and customers. We have also shown the moderating effects of customer experience on the relationships. The results support the importance of customer management.

Key words: customer citizenship behavior, perceived customer support, customer experience.