

종업원의 매력도 및 관계특성이 고객의 동반이탈의도에 미치는 영향

오자건*, 김도일**, 박종희***, 김선희****

본 연구는 종업원의 매력도(호감성, 전문성, 유사성), 대체 종업원의 매력도, 그리고 기존 종업원과
의 관계특성(관계투자, 관계혜택, 관계단절비용)이 직접적으로 또는 관계의 질(만족, 신뢰, 애호도)을
통해 간접적으로 고객의 동반이탈의도에 미치는 영향을 검증하였다.

미용실을 이용하는 고객 228명으로부터 자료를 수집하여 분석한 결과, 종업원의 매력도가 관계의
질에는 영향을 미치나 고객의 동반이탈의도에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉,
종업원의 매력도는 관계의 질을 향상시키는 중요한 요인이지만 고객의 동반이탈의도에는 직접적으로
영향을 미치지 않고 관계의 질을 통하여 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 대체종업
원의 매력도는 고객의 동반이탈의도에 직접적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계특
성은 종업원과의 관계의 질 및 고객의 동반이탈의도에 유의한 영향을 미치고, 고객애호도는 고객의
동반이탈의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주제어: 종업원의 매력도, 대안매력도, 관계특성, 관계의 질, 동반이탈의도

1. 서론

고객유지는 기업의 이익을 제고하는 주요
요인으로 그동안 많은 연구가 이루어졌으나
고객유지의 반대 개념이라 할 수 있는 고객이
탈은 기업의 이익에 부정적인 영향을 미칠 수
있음에도 불구하고 많은 주목을 받지 못하였
다(Bendapudi and Leone 2002). Palmatier et
al.(2007)은 종업원에 대한 고객애호도의 강화
가 매출 증대 및 회사에 대한 애호도에 긍정적

인 영향을 미치지만 종업원이 회사를 떠나게
되면 충성고객을 잃게 될 위험에 직면하게 된
다고 주장하였다. 만약 고객-기업과의 관계보
다 고객-종업원과의 관계가 더 지배적인 상황
이 되면 종업원이 고객을 볼모(hostage)로 하
는 상황이 발생할 수 있으며 이러한 상황 하에
서 종업원들은 고객들을 납치(kidnap)할 수 있
게 된다(Bendapudi and Leone 2002). 만약 종
업원이 이직한다면 고객도 함께 이탈할 가능성
이 높고 이로 인해 기업은 더 많은 손실을 입을

* 제1저자, 울산대학교 경영학과 박사과정 (ojageon@naver.com)

** 교신저자, 울산대학교 경영학부 교수 (dkim@mail.ulsan.ac.kr)

*** 공동저자, 울산대학교 경영학부 교수 (jhpark@ulsan.ac.kr)

**** 공동저자, 울산대학교 기업경영연구소 연구교수 (sunny@ulsan.ac.kr)

수 있다. 따라서 종업원-고객의 동반이탈은 단순한 고객이탈보다 더욱 중요하게 다루어질 필요가 있다(임시혁, 임영균 2010).

국내 마케팅 분야에서 고객동반이탈에 대한 실증연구는 미미한 실정이다. 박찬욱(2008)은 영업사원이 제공하는 관계적 혜택이 영업사원에 대한 애호도와 회사에 대한 애호도에 어떻게 영향을 미치는지, 그리고 영업사원에 대한 애호도와 회사에 대한 애호도가 영업사원의 이탈에 따른 고객의 동반이탈의도에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하였다. 연구 결과, 관계적 혜택은 영업사원에 대한 애호도를 증가시키는 요인으로 나타났다. 또한 영업사원에 대한 애호도는 고객의 동반이탈의도에 긍정적인 영향을 미치나 기업에 대한 애호도는 고객의 동반이탈의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 임시혁, 임영균(2010)은 또한 영업사원-고객 간의 관계에서 고객의 동반이탈의도를 연구하였다. 이들은 고객 동반이탈의 선행변수로 관계마케팅에서의 핵심 개념인 관계의 질, 즉 영업사원에 대한 고객만족, 고객신뢰, 고객충성도 및 사회교환이론에서의 관계혜택과 전환비용의 영향을 추정하였다. 연구 결과, 고객충성도와 관계혜택은 고객의 동반이탈의도에 긍정적인 영향을 미치나 전환비용은 고객의 동반이탈의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상에서 살펴본 기존연구들은 주로 고객의 동반이탈이 발생한 동기적 요인인 관계혜택과 전환비용 등에 초점을 두고 있다. 그러나 이러한 요인 이외에도 기존 종업원 및 대체 종업원과 관련된 변수가 동반이탈에 영향을 미칠 수 있다. 고객들이 의사결정을 하는데 있어서 이

러한 변수들이 구매를 촉진하게 할 뿐만 아니라 기업이 고객과의 장기적인 관계를 수립하고 유지하는데 있어서도 중요한 역할을 할 수 있기 때문이다(Crosby, Evans and Cowles 1990). 따라서 본 연구는 기존 종업원의 매력도(호감성, 전문성, 유사성), 대체 종업원의 매력도, 그리고 기존 종업원과의 관계특성변수(관계투자, 관계혜택, 관계단절비용)들이 직접적으로 또는 관계의 질(만족, 신뢰, 애호도)을 통해 간접적으로 고객의 동반이탈의도에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 종업원의 매력도

매력도(attractiveness)에 대한 정의는 연구자마다 달리 하고 있지만 대부분은 신체적 매력도로 정의한다. Berscheid and Walster (1978)는 신체적 매력을 사회적 합의에 의해 정의되는 것으로 간주하여 타인 혹은 타인의 상징을 긍정적이거나 부정적으로 평가하려는 개인의 성향이라고 정의하였다. 또한 Paula (1990)는 신체적 매력은 타인들로부터 호의적 반응을 이끌어내는 개인의 얼굴이미지라고 정의하며, 매력적인 얼굴이미지를 강조하였다. 매력적인 사람은 그렇지 않은 사람들보다 친절하고 이해심이 많게 여겨지고, 그들의 매력도는 상대방에게 긍정적인 영향을 미친다(Dion et al. 1972). 마케팅관점에서 신체적 매력도에 관한 대부분의 연구들은 기업광고에 있어서 매력적인 광고 모델의 효과성이나 매

력적인 외모를 소유한 종업원과 고객 태도와 의 관계에 초점을 맞추고 있다. 서비스 종업원의 신체적 매력도가 고객의 서비스 만족도 (Gabbott and Hogg 2000), 신뢰 및 애호도 (Koemig and Page 2002) 등에 직접적인 영향을 준다는 사실은 선행 연구들을 통해 확인되었다.

종업원의 매력도는 신체적 매력도 이외에도 다양한 요인으로 평가할 수 있다. 고객과의 관계를 구축하고 유지하면서 고객만족, 신뢰를 제공함으로써 판매성과에 기여하는 종업원의 속성이 무엇인지 밝히고자 한 많은 연구에서 종업원의 주요 속성은 외모, 고객지향성, 전문성, 진실성, 호감성, 유사성, 윤리성, 고객관리성, 고객지향성, 판매지향성 등으로 나타났다. 따라서 본 연구는 기존 연구들을 바탕으로 신체적인 매력도에서 더 나아가 고객이 지각하는 종업원의 호감성, 전문성, 유사성을 종업원의 매력도로 보고자 한다. 호감성(likability)은 판매원의 외모, 언행, 성격, 친근함, 유머감각 등에 의해 유발되는 판매원에 대해 소비자들이 지각하는 호의적인 감정으로 정의된다 (Andaleeb and Anwar 1996; McCracken 1989). 전문성(expertise)이란 해당 제품 및 서비스를 제공하기 위해 종업원에게 요구되는 가치 있는 지식, 정보, 기술을 말한다. 종업원이 전문성을 가지고 있는지에 대한 고객의 인지는 상품 및 서비스 거래와 관련된 적절한 능력의 확인을 통해서 이루어지는데, 이는 대부분 판매원이 제공하는 정보의 형태로 나타난다(Crosby, Evans and Cowles 1990). 유사성(similarity)은 고객과 판매원의 닮음의 정도로 정의되며 외모, 성격, 사회적 지위, 가치관, 생활양식, 관심사 등의 유사성을 포함한다(홍병

숙, 박성희 2005; Coulter and Coulter 2002; Crosby, Evans and Cowles 1990).

Bendapudi and Berry(1997)는 고객들은 더 나은 전문성과 유사성을 가진 파트너를 더 신뢰할 것이라고 하였다. Crosby, Evans and Cowles(1990)은 유사성과 전문성으로 구성된 판매원의 특성이 고객의 만족과 신뢰의 차원으로 구성된 관계의 질에 영향을 미친다고 보고하였고, Doney and Cannon(1997)은 구매자와 판매자 관계에 관한 연구에서 전문성, 호감, 유사성이 판매원에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이외에도 판매원의 특성에 대한 많은 연구에서 전문성, 호감, 유사성이 관계의 질인 만족, 신뢰에 영향을 미치는 결과를 보여주었다(김완민, 배상욱, 이상홍 2006; 홍경희, 이윤정 2009; Andaleeb and Anwar 1996; Swan, Trawick and Silva 1985). 서비스 분야에서 고객들은 서비스의 생산과 전달과정에서 서비스를 직접적으로 체험하기 때문에 제품을 구매하는 경우보다 종업원 및 종업원에 의한 서비스에 의하여 만족, 신뢰, 애호도와 같은 감정이 더 쉽게 영향을 받는다. 고객들은 지각된 서비스 품질에 따라 만족 혹은 불만을 경험하게 되고 그러한 경험의 결과에 따라 행동이 다르게 나타나게 된다. 박종희, 최우리(2007)는 미용업에 있어서 소비자의 참여행동이 서비스 품질을 통해 만족에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 박종희, 김도일, 김선희(2006)는 종업원 서비스(세심한 관심, 요구사항 파악, 불만해결노력, 친절함)와 기술적 서비스(다양한 스타일 연출, 유행스타일 연출, 요구 스타일 연출, 미용사의 지식)는 만족을 통해 행위의도에 긍정적인 영

향을 미친다는 것을 확인하였다. 따라서 이러한 높은 매력도를 가진 종업원이 이직한다면 고객은 종업원을 따라갈 가능성이 높다고 볼 수 있다. 위의 논의에 기초하여 다음의 가설을 설정하였다.

- H1-1: 종업원의 매력도는 종업원에 대한 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H1-2: 종업원의 매력도는 종업원에 대한 고객 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H1-3: 종업원의 매력도는 종업원에 대한 고객 애호도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
 H2: 종업원의 매력도는 고객의 동반이탈의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 대안의 매력도

대안의 매력도(alternative's attractiveness)는 현재 서비스 공급자와 비교하여 기대되는 대체 서비스 공급자의 수준으로 정의할 수 있다(Ping 1993). 대안의 매력은 고객들이 현재의 서비스 공급자를 지속적으로 이용할 것인지의 판단에 중요한 영향을 끼친다. 대안을 탐색할 때 대안의 유무도 관계 지속의 의사결정에 유의한 영향을 미치며 현재의 관계보다 더 나은 결과를 기대할 수 있는 대안이 존재하면 현재의 관계를 지속하려는 동기는 낮아진다(Anderson and Narus 1990). 따라서 대안매력도는 기존 대안과의 관계지속을 결정하는 중요 요소이다. Heide and John(1988)은 다른 대안이 없을 때 고객이 불만족한 관계를 지속해야 하는 경우를 지적하였다.

Beatty et al.(1996)은 대안의 매력도가 고객

만족과 재구매의도를 감소시키는 효과가 있다는 것을 확인하였다. 현 서비스 공급자가 우수하더라도 대안의 매력이 증가하게 되면, 현 서비스 공급자의 매력은 대안의 매력과 비교되어 현 서비스공급자에 대한 만족도가 낮아지게 된다는 것이다.

대안매력도가 높게 형성되면 고객이탈의도가 높아진다(박소영, 배상욱 2010). 따라서 기존 종업원보다 더 높은 매력도를 가진 종업원이 존재한다면 기존 종업원과의 관계를 지속하려는 동기는 낮아지고 관계 이탈의도가 높아질 것이다. 즉, 기존 종업원과의 관계에 부정적 영향을 미칠 것이다.

대체 종업원은 같은 기업의 다른 종업원일 수도 있고, 다른 기업의 종업원일 수도 있다. 만약 그 기업 내에 매력적인 다른 종업원이 존재하여서 서비스를 제공한다면 고객들은 기존 종업원과 함께 이탈하지 않고 그 기업에 머물 가능성이 있다. 만약 다른 기업의 종업원이라면 종업원이 이직하더라도 고객들이 기존 종업원을 따라 가지 않고 더 매력적인 대체 종업원의 기업으로 이탈할 가능성이 있다. 즉, 같은 기업의 다른 종업원이든 다른 기업의 종업원이든 이직하는 기존 종업원보다 더 매력적이면 이직하는 기존 종업원을 따라 가지 않을 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

- H3-1: 기존 종업원보다 더 높은 대체 종업원의 매력도는 기존 종업원에 대한 고객만족에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
 H3-2: 기존 종업원보다 더 높은 대체 종업원의 매력도는 기존 종업원에 대한 고객신뢰

에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-3: 기존 종업원보다 더 높은 대체 종업원의 매력도는 기존 종업원에 대한 고객애호도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

H4: 기존 종업원보다 더 높은 대체 종업원의 매력도는 고객의 동반이탈의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 기존 종업원과의 관계특성

본 연구는 관계투자, 관계혜택, 관계단절비용 등 종업원과의 관계특성이 관계의 질과 동반이탈의도에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 한다. 관계투자는 관계를 강화하고 유지하는 중요한 요인으로 작용한다. 또한 사회교환이론에 의하면 관계혜택과 관계단절비용은 관계의 지속 및 단절의 의사결정에 중요한 동기로 종업원이 이직하게 되면 고객이 종업원을 따라 갈 것인지를 결정하는 요인으로 작용하게 된다.

관계투자(relationship investment)는 종업원이 고객과의 관계를 유지하고 증진시키려고 시간, 노력, 자원, 금전 그리고 배려를 제공하는 것에 대한 고객의 지각 정도로 정의된다(Palmatier et al. 2009; Smith 1998; Wulf, Odekerken-Schröder and Lacobucci 2001). 이런 관계투자는 관계를 강화하고 유지하는 상호 교환의 기대를 발생시킨다. 많은 선행연구에서 관계투자는 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ganesan 1994; Palmatier et al. 2006; Smith 1998; Wulf, Odekerken-Schröder and Lacobucci 2001). Wulf, Odekerken-Schröder and Lacobucci(2001)

는 미국, 네덜란드, 벨기에의 쇼핑물 방문객을 대상으로 한 고객관리 연구에서 지각된 관계투자는 고객만족, 신뢰, 몰입 등의 관계의 질과 행동적 애호도에 긍정적인 영향을 미치는 변수임을 확인하였다. Smith(1998)의 연구에서도 관계투자는 관계주의, 개방적 커뮤니케이션과 함께 신뢰, 만족, 몰입으로 구성된 관계의 질에 영향을 미치는 선행요인으로 나타났다. Ganesan(1994)은 한 상대방에 의해 이루어진 특정한 투자는 신뢰를 증가시킨다고 하였고, 관계 특유투자가 다른 거래로 이전 시 높은 전환비용이 되므로 거래비용을 상승시키고 관계 해지의 장벽으로 작용한다는 사실을 밝힘으로써 관계투자의 중요성을 언급하였다. 또한 Palmatier et al.(2006)의 메타분석(meta-analysis) 연구에서도 관계투자와 관계혜택이 관계 매개변수인 만족, 신뢰, 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

관계혜택(relationship benefit)은 서비스 제공자와의 장기적인 관계 형성을 통해 소비자가 핵심서비스 이외에 추가적으로 얻을 수 있는 혜택을 의미한다(Gwinner, Gremler and Bitner 1998). 이러한 관계혜택은 관계를 형성시키고 발전시키는데 있어 필수적인 요소로 작용한다(Berry, 1995; Morgan and Hunt 1994). Gwinner, Gremler and Bitner(1998)는 심층면접을 통한 연구에서 관계혜택을 확산적 혜택, 사회적 혜택 그리고 특별대우 혜택의 세 가지 유형으로 구분하였다. 확산적 혜택은 고객의 편안함, 안전함, 정확성을 증가시키고 지각하는 불확실성이나 위험을 감소시키는 역할을 한다(Berry 1995). 사회적 혜택은 개인적 인지, 우정, 친분 등을 포함하는 것으로 고객

과 관계를 맺고 있는 서비스 공급자는 단순히 서비스만 공급하는 입장을 넘어서 고객의 동료 혹은 친구로 간주될 수 있다. 이러한 감정을 많이 느끼는 고객일수록 종업원과의 관계를 지속하고자 하는 경향이 더 강할 것이다 (Gwinner, Gremler and Bitner 1998). 특별대우혜택은 고객이 서비스 제공자로부터 제공받게 되는 특별한 대우, 주의, 서비스를 말하며, 가격할인과 같은 금전적 혜택 및 시간절약, 편리성과 같은 비금전적 혜택을 포함한다. 기존 연구에서 관계혜택은 만족, 신뢰, 애호도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(박소영, 배상욱 2010; 박찬욱 2008; Gwinner, Gremler and Bitner 1998; Hennig-Thurau et al. 2002; Palmatier et al. 2006), 고객의 동반이탈의도에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(임시혁, 임영균 2010).

관계단절비용(relationship termination cost)은 기존 파트너와의 관계를 단절한 후 다른 파트너와의 대체 관계를 탐색하는 것에 수반되는 전환비용으로 정의된다(Morgan and Hunt 1994). Gremler(1995)는 서비스 상황에서 전환비용이라는 개념을 사용하였으며, 이를 기존의 서비스 제공자를 새로운 서비스 제공자로 전환하는 것에 수반되는 비용으로 정의하였다. 고객은 거래를 하면서 실제로 화폐적, 비화폐적인 비용을 지각하게 되며, 이러한 비용은 심리적 몰입이 없는 상태에서도 고객 애호도를 증가시킨다. Jones(2000)는 경쟁이 존재하는 시장에서 고객이 한 서비스에서 다른 서비스로 전환할 때 여러 가지 경제적, 심리적 비용이 발생하게 된다고 하였다. Dick and Basu(1994)는 소비자가 시장에서 교환 상

대자를 바꿀 경우, 금전적인 추가비용 이외에도 심리적인 추가비용이 발생된다고 하였다. 소비자는 전환비용 때문에 기존 파트너와의 관계에 더욱 의존하게 된다. 또한, B2B 상황에서도 구매자는 높은 단절비용에 대한 우려 때문에 관계의 질을 유지하는데 관심을 갖게 된다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 결국, 관계를 해지하기 위한 단절비용은 관계의 단절로부터 예상되는 모든 손해, 잠재적인 대안의 부족, 관계단절로 인한 심리적 불안감, 그리고 전환비용을 모두 포함한다. Fornell(1992)은 현재의 고객을 유지하기 위한 전환비용을 높이는 고객 애호도를 향상시키는 방법을 제시하였다. Morgan and Hunt(1994)는 관계혜택, 관계단절비용이 관계의 질을 통해 이탈의도를 증가시키는 변수라고 주장하였다. 박찬욱(2008)과 임시혁, 임영균(2010)도 이러한 관계혜택과 전환비용이 고객의 동반이탈에 긍정적인 영향을 미치는 것을 보였다.

따라서 관계특성인 관계투자, 관계혜택, 관계단절비용이 높을수록 고객이 기존 종업원과의 관계를 더 강화하고 유지하며, 종업원이 이직한다면 고객이 종업원을 따라갈 가능성이 높을 것이다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

H5-1: 기존 종업원과의 관계특성은 종업원에 대한 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5-2: 기존 종업원과의 관계특성은 종업원에 대한 고객신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5-3: 기존 종업원과의 관계특성은 종업원에 대한 고객 애호도에 긍정적인 영향을

미칠 것이다.

H6: 기존 종업원과의 관계특성은 고객의 동반이탈의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 관계의 질과 동반이탈

관계의 질(relationship quality)은 고객이 교환파트너의 진실성에 의존하여 향후의 수행에 대한 확신을 갖는 정도를 말한다(Crosby, Evans and Cowles 1990). 관계마케팅에서 핵심 개념인 관계의 질, 즉 만족, 신뢰, 몰입은 많은 연구에서 다루어져 왔다(Crosby, Evans, and Cowles 1990; Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994; Morgan and Hunt 1994; Palmatier et al. 2006; Swan, Trawick and Silva 1985). 기존 연구에 의하면 관계의 질은 관계의 강도에 대한 총체적인 평가로서 관계 성과와 관계결정요인 간의 매개역할을 하는 것으로 제시되고 있다. 본 연구에서는 종업원에 대한 고객의 만족, 신뢰, 애호도를 관계의 질로 보고자 한다. 고객만족은 특정거래로부터 얻은 실제 성과를 기대성과와 비교한 평가적 판단으로 정의된다(Oliver 1993). 고객신뢰는 교환관계에서 상대방의 말, 약속, 의무완수에 대한 믿음과 성실성에 대한 확신으로 정의된다(Morgan and Hunt 1994). 고객 애호도는 고객이 종업원에게 반복구매행동을 보이는 수준으로, 종업원에 대해 긍정적인 태도를 가지며, 서비스에 대한 욕구가 발생하였을 때 오직 해당 종업원만을 이용할 것을 고려하는 수준으로 정의된다(임시혁, 임영균 2010).

고객의 동반이탈(customer co-defection)은 영업사원이 기업을 이탈할 때 이들이 관리하

던 고객이 영업사원을 따라 기업을 이탈하는 것을 말한다(Lovett, Harrison and Virick 1997). Beatty(1996)는 의류업체 종업원과의 인터뷰를 통해 많은 고객들이 경쟁사로 이동한 영업사원을 따라서 이탈한다는 것을 확인하였다. Palmatier, Scheer and Steenkamp (2007)는 종업원에 대한 고객 애호도 강화가 매출 증대 및 회사에 대한 고객충성도에는 우호적 영향을 미치지만, 종업원이 회사를 떠나게 되면 이러한 충성고객을 잃게 될 가능성을 증가시킬 위험이 있다고 하였다. Bendapudi and Leone(2001, 2002)은 영업사원 이탈에 따른 고객관리방안을 제안한 바 있으며, Lovett, Harrison and Virick(1997)은 영업사원-고객의 동반이탈 현상을 이론적으로 정리하였다.

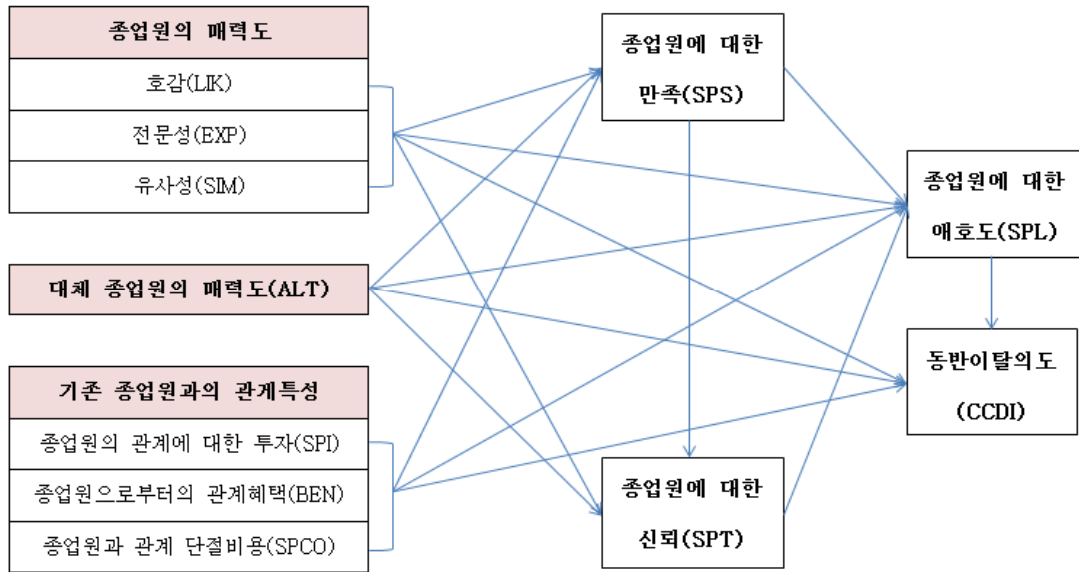
따라서 본 연구에서는 기존연구에 기초해서 만족이 신뢰와 애호도에 긍정적인 영향을 미치고, 신뢰는 애호도에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정하였다. 또한 애호도가 고객의 동반이탈의도에 영향을 미치는 것으로 가설을 설정하였다.

H7: 종업원에 대한 고객만족은 종업원에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H8: 종업원에 대한 고객만족은 종업원에 대한 고객 애호도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H9: 종업원에 대한 고객신뢰는 종업원에 대한 고객 애호도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H10: 종업원에 대한 고객 애호도는 고객의 동반이탈의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.



〈그림 1〉 연구모형

이상의 가설들에 기초하여 〈그림 1〉과 같이 연구모형을 설정하였다. 종업원의 매력도, 대체 종업원의 매력도, 그리고 기존 종업원과의 관계특성이 선행변수이며, 결과변수는 동반이탈의도이다. 그리고 종업원에 대한 만족, 종업원에 대한 신뢰, 종업원에 대한 애호도가 매개변수로 작용한다. 선행변수들은 결과변수에 직접적으로 또는 간접적으로 영향을 미치는 것으로 모형을 설정하였다.

III. 연구방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구모델에서 제시하고 있는 개념들에 대한 측정은 모두 기존 연구들에서 사용되었던 측정도구들을 본 연구의 상황에 맞게 변형

하여 사용하였다. 모든 변수들에 대해 복수의 항목을 이용하여 5점 리커트척도(1=전혀 그렇지 않다 / 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

종업원의 매력도는 고객이 종업원을 평가하는 도구로서 호감성, 전문성, 유사성으로 구성하였다. 호감성은 고객이 종업원에 대해 호의적인 감정을 느끼게 하는 속성으로 정의하고, Doney and Cannon(1997), Swan, Trawick and Silva(1985)의 연구를 참고하여 인상의 친근감과 나에게 개별적인 관심의 2개 항목으로 구성하였다. 전문성은 종업원이 해당 제품 및 서비스를 제공하는데 필요한 가치 있는 지식, 정보, 기술로 정의하고, Crosby, Evans and Cowles(1990), Doney and Cannon(1997), Swan, Trawick and Silva(1985)의 연구를 참고하여 전문지식, 정보제공 등 3개 항목으로 구성하였다. 유사성은 고객이 종업원에 대한 지각하는 유사함의 정도로 정의하고, Crosby,

Evans and Cowles(1990), Doney and Cannon (1997)의 연구를 참고하여 취향과 관심사의 2개 항목으로 구성하였다.

대안의 매력도는 현재 종업원과 비교하여 기대되는 대체 종업원이 제공하는 서비스 수준으로 정의하였다. Ping(1993)의 연구를 참고하여 더 만족스러운, 더 높은 서비스, 그리고 더 많은 호감성, 전문성, 유사성을 가진 대체 종업원이 있다는 5개 항목으로 구성하였다.

관계특성은 관계투자, 관계혜택, 관계단절 비용으로 구성하였다. 관계투자는 고객과의 관계를 유지하고 증진시키려고 시간, 노력, 자원, 금전 그리고 배려를 제공하는 것에 대한 고객의 지각 정도로 정의하고, Ganesan (1994), Smith(1998), Wulf, Odekerken-Schröder and Iacobucci(2001)의 연구를 참고하여 애호도를 높이기 위한 노력과 관계를 좋게 하기 위한 노력의 2개 항목으로 구성하였다. 관계혜택은 확신적 혜택, 사회적 혜택, 특별대우 혜택으로 구분하였으며, Gwinner, Gremler and Bitner(1998), 박찬욱(2008), 임시혁, 임영균(2010)의 연구를 참고하였다. 확신적 혜택은 정확한 서비스 수행, 편안함 등의 3개 항목으로 구성하였다. 사회적 혜택은 고객을 알아본다와 사적인 문제에 대한 조언의 2개 항목으로 구성하였다. 특별대우 혜택은 나에게 특별대우와 특별제품 제공의 2개 항목으로 구성하였다. 관계단절비용은 종업원과 관계를 단절할 경우 예상되는 비용으로 정의하고, Morgan and Hunt(1994)의 연구를 참고하여 관계단절의 두려움과 비용의 2개 항목으로 구성하였다.

관계의 질은 만족, 신뢰 및 애호도로 구성하였다. 종업원에 대한 고객의 만족은 Crosby,

Evans and Cowles(1990), Oliver(1981)의 연구를 참고하여 전반적인 만족의 2개 항목으로 구성하였고, 종업원에 대한 고객의 신뢰는 Crosby, Evans and Cowles(1990), Doney and Cannon(1997)의 연구를 참고하여 정보의 신뢰와 전반적인 신뢰의 2개 항목으로 구성하였다. 종업원에 대한 고객의 애호도는 Oliver(1999), 임시혁, 임영균(2010)의 연구를 참고하여 구전, 소개, 우선선택의 3개 항목으로 구성하였다. 고객의 동반이탈의도는 박찬욱(2008), 임시혁, 임영균(2010)의 연구를 참고하여 종업원이 이직한다면 고객이 종업원을 따라갈 의향 등의 3개 항목으로 구성하였다.

2. 연구대상의 선정 및 자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위해 미용실을 이용하는 사람들을 대상으로 조사를 실시하였다. 미용업을 선정한 이유는 첫째, 미용실 종업원의 서비스가 전문적이며, 또한 고객과의 밀접한 접촉을 통해 이루어지기 때문에 본 연구에서 다루고 있는 종업원의 매력도, 고객과 종업원간의 관계특성과 관계의 질이 중요한 요인으로 작용한다고 보았기 때문이다. 둘째, 최근 국내 미용업의 불황과 임금, 성과의 보상 체계, 동료에 대한 인간관계, 미래에 대한 비전 등의 이유로 미용사 이직이 빈번하게 발생하고 있다는 점이다.

자료 수집은 울산대학교 학생과 울산 시민을 대상으로 실시하였다. 설문지 250부를 배부한 후 241부를 회수하여 답변이 불성실한 자료를 제거하고 총 228부가 분석에 사용되었다.

응답자들의 특성은 <표 1>과 같다. 남성이

〈표 1〉 표본의 인구통계적 특성

구분	응답		
	구분	빈도	퍼센트(%)
성별	남	91	39.9
	여	137	60.1
연령	20세 미만	2	0.9
	20~30세 미만	162	71.1
	30~40세 미만	24	10.5
	40~50세 미만	28	12.3
	50세 이상	12	5.3
직업	학생	156	68.4
	주부	24	10.5
	사무	8	3.5
	공무원	4	1.8
	전문직	13	5.7
	교육직	7	3.1
	자영업	13	5.7
	기타	3	1.3
소득	200만원 미만	56	24.6
	200만원~300만원 미만	35	15.4
	300만원~400만원 미만	60	26.3
	400만원~500만원 미만	26	11.4
	500만원~600만원 미만	17	7.5
	600만원 이상	34	14.9
지출하는 비용	1만원 미만	24	10.5
	1만원~3만원 미만	92	40.4
	3만원~6만원 미만	77	33.8
	7만원~9만원 미만	24	10.5
	9만원 이상	11	4.8
미용사의 수	1명	62	27.2
	2~4명	123	53.9
	5~7명	30	13.2
	8~10명	9	3.9
	11명 이상	4	1.8

39.9%이고 여성이 60.1%였다. 연령은 20대가 71.1%로 가장 많았으며 그 다음으로 40대가 32.2%이며 직업은 학생이 68.4%로 가장 많았고 다음으로 주부가 10.5%를 차지하고 있다. 소득은 300만원대가 26.3%로 가장 많았으며 200만원 미만이 24.6%를 차지하고 있다. 이용하는 미용실의 미용사는 2~4명이 53.9%로 가장 많았으며, 지출하는 비용은 1만원~3만원 미만이 40.4%로 가장 많은 것으로 나타났다.

3. 신뢰성 및 타당성 검증

탐색적 요인분석을 실시한 결과 〈표 2〉에서 보듯이 12개 요인으로 추출되었다. 사회적 혜택에서 한 항목이 제거되었고 다른 한 항목이 특별대우 혜택 요인에 통합되었다. Cronbach's Alpha 계수 값이 모두 0.727 이상으로 신뢰성이 양호한 것으로 나타났다.

탐색적 요인분석을 거쳐 정제된 측정모형에

〈표 2〉 탐색적 요인분석과 신뢰성분석 결과

	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	요인9	요인10	요인11	요인12
	대안 매력도	동반이탈 의도	전문성	애호도	특별대우 혜택	확신적 혜택	유사성	관계 투자	관계단절 비용	신뢰	호감성	만족
대안 매력도2	.857	-.045	.073	-.025	-.010	-.070	-.016	-.061	-.085	.056	.094	.011
대안 매력도1	.841	-.110	-.033	-.058	.013	-.080	.071	-.029	-.014	-.039	.024	.037
대안 매력도4	.832	-.101	.014	.015	-.074	.065	-.037	.054	-.001	.073	.107	-.050
대안 매력도3	.829	.034	-.060	-.097	.043	.062	-.018	-.012	.006	-.085	-.058	-.030
대안 매력도5	.828	.038	.084	.104	-.023	-.031	.010	.064	.061	-.117	-.085	-.008
동반이탈 의도3	-.106	.885	.135	.127	.115	.108	.128	.074	.178	.121	.050	.017
동반이탈 의도1	-.068	.879	.081	.197	.128	.112	.011	.086	.129	.070	.107	.103
동반이탈 의도2	-.036	.863	.110	.195	.162	.051	.028	.065	.193	.060	.080	.066
전문성3	.049	.128	.845	.047	.034	.217	.075	.085	.038	.091	.125	.044
전문성4	.041	.029	.778	.225	.116	.162	.002	.143	.126	.102	.055	.046
전문성2	-.003	.184	.713	.081	.160	.180	-.021	-.014	.059	.117	.139	.250
애호도4	-.072	.195	.120	.782	.245	.151	.086	.075	.107	.154	.107	.230
애호도2	-.002	.245	.213	.764	.192	.188	.059	.110	.120	.139	.118	.151
애호도3	-.009	.313	.125	.692	.106	.237	-.015	.124	.198	.234	.135	.171
특별대우 혜택9	-.026	.141	.195	.148	.804	.184	.157	.175	.149	.094	.093	.066
특별대우 혜택10	.000	.134	.102	.096	.792	.213	.086	.179	.000	.100	.110	.153
특별대우 혜택7	-.031	.193	.038	.247	.721	.080	.240	.049	.232	.067	.139	-.024
확신적 혜택2	-.039	.020	.277	.106	.171	.785	.105	.124	.033	.022	.109	.192
확신적 혜택3	-.002	.169	.185	.198	.125	.728	.134	.163	.083	.125	.037	.179
확신적 혜택4	-.025	.132	.199	.183	.203	.712	.012	.165	.182	.133	.118	.065
유사성2	.001	.061	.044	.053	.160	.092	.925	.047	.074	.068	.013	.022
유사성4	.014	.061	.006	.029	.156	.079	.923	.078	.027	.048	.123	.005
관계투자1	.030	.075	.109	.129	.145	.179	.039	.860	.099	.188	.139	.095
관계투자2	-.007	.135	.101	.085	.204	.194	.113	.850	.101	.132	.044	.115
관계단절 비용2	-.033	.296	.125	.151	.150	.097	.004	.075	.852	.062	.069	.089
관계단절 비용1	.003	.214	.086	.141	.137	.138	.122	.127	.847	.049	.107	.127
신뢰4	-.049	.134	.151	.163	.143	.141	.071	.201	.025	.836	.107	.220
신뢰3	-.097	.138	.187	.266	.106	.108	.098	.172	.102	.803	.157	.195
호감성1	.026	.195	.114	.104	.127	.029	.098	.150	.042	.049	.832	.166
호감성3	.071	.025	.185	.144	.151	.195	.061	.026	.135	.179	.786	-.028
만족4	-.011	.105	.185	.251	.106	.229	.061	.139	.131	.255	.075	.759
만족3	-.038	.109	.187	.288	.105	.264	-.032	.138	.148	.230	.105	.743
고유값	3.556	2.960	2.379	2.373	2.338	2.311	1.931	1.848	1.840	1.803	1.616	1.583
누적설명 분산%	11.114	20.363	27.298	35.213	42.520	49.741	55.777	61.553	67.304	72.939	77.988	82.934
Cronbach's α	0.895	0.944	0.813	0.900	0.852	0.832	0.905	0.884	0.892	0.911	0.727	0.874

〈표 3〉 확인적 요인분석의 결과

구성개념	항목	비표준화 요인적재량	표준화 요인적재량	측정오차	구성개념 신뢰성	평균분산 추출값
호감성	LIK1	0.870	0.734	0.461	0.729	0.574
	LIK3	1.000	0.780	0.392		
전문성	EXP2	1.074	0.746	0.443	0.818	0.600
	EXP3	1.173	0.821	0.326		
	EXP4	1.000	0.755	0.430		
유사성	SIM2	0.910	0.894	0.201	0.906	0.828
	SIM4	1.000	0.926	0.143		
대안 매력도	ALT1	1.153	0.812	0.341	0.895	0.630
	ALT2	1.118	0.835	0.303		
	ALT3	1.055	0.762	0.419		
	ALT4	1.076	0.790	0.376		
	ALT5	1.000	0.767	0.412		
확신적 혜택	BEN2	1.101	0.813	0.339	0.834	0.625
	BEN3	0.990	0.789	0.377		
	BEN4	1.000	0.770	0.407		
특별대우 혜택	BEN7	0.942	0.769	0.409	0.862	0.678
	BEN9	1.000	0.918	0.157		
	BEN10	0.843	0.774	0.401		
관계투자	SPI1	1.097	0.892	0.204	0.887	0.797
	SPI2	1.000	0.893	0.203		
관계단절 비용	SPCO1	0.941	0.883	0.220	0.893	0.807
	SPCO2	1.000	0.913	0.166		
만족	SPS3	1.109	0.898	0.194	0.875	0.778
	SPS4	1.000	0.866	0.250		
신뢰	SPT3	1.047	0.943	0.111	0.912	0.838
	SPT4	1.000	0.887	0.213		
애호도	SPL2	1.000	0.879	0.227	0.901	0.753
	SPL3	0.984	0.853	0.272		
	SPL4	0.967	0.871	0.241		
동반이탈 의도	CCDI1	1.000	0.913	0.166	0.944	0.849
	CCDI2	1.041	0.911	0.170		
	CCDI3	1.068	0.940	0.116		

〈표 4〉 평균분산추출값과 요인 간의 상관계수 제공값

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
호감성	0.574											
전문성	0.158	0.600										
유사성	0.052	0.017	0.828									
대안매력도	0.004	0.001	0.000	0.630								
확신적 혜택	0.144	0.311	0.065	0.002	0.625							
특별대우혜택	0.199	0.149	0.178	0.005	0.204	0.678						
관계투자	0.107	0.110	0.049	0.000	0.218	0.204	0.797					
관계단절비용	0.099	0.106	0.037	0.002	0.149	0.218	0.114	0.807				
만족	0.125	0.226	0.017	0.003	0.166	0.149	0.184	0.155	0.778			
신뢰	0.161	0.181	0.048	0.011	0.285	0.166	0.228	0.093	0.360	0.838		
애호도	0.176	0.213	0.038	0.004	0.219	0.285	0.170	0.232	0.393	0.324	0.753	
동반이탈의도	0.096	0.116	0.034	0.015	0.125	0.219	0.092	0.261	0.123	0.129	0.301	0.849

*주: 대각선은 평균분산추출값임.

대한 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. <표 3>에 보듯이 모형의 적합도 지수는 $X^2=539.028(d.f.=398, p=0.000, Cmin/df=1.354)$, $GFI=0.878$, $AGFI=0.839$, $RMR=0.027$, $CFI=0.971$, $TLI=0.964$ $IFI=0.971$, $RMSEA=0.04$ 로서 전반적으로 수용할만한 수준의 적합도를 보이고 있다. 또한 모든 항목들의 요인적재량이 유의하게 나타났다.

구성개념 신뢰성(Construct Reliability)은 0.729~0.944로 기준치인 0.7보다 높고, 평균 분산추출값(Average Variance Extracted; AVE) 값은 0.574~0.849로 기준치인 0.5를 상회하는 것으로 나타났다. 따라서 모든 요인은 집중타당성을 확보하고 있다고 할 수 있다. <표 4>에서 보듯이 AVE 값은 상관계수의 제곱값보다 높게 나타나 판별 타당성이 있는 것으로 나타났다.

4. 가설검증

각 구성개념들 간의 관계를 설정한 가설을 검증하기에 앞서 상관관계분석을 실시하여 일

차적인 관련성 정도를 검증하였다. 분석결과 대부분 변수들 간에 유의적인 상관관계가 나타났다으며 방향성도 가설과 일치하였다.

본 연구에서 제안한 가설은 구조방정식모형을 사용하여 검증하였다. 모형의 전반적인 적합도 지수는 $X^2=746.380(d.f.=400, p=0.000)$, $CMIN/DF=1.696$, $GFI=0.842$, $AGFI=0.810$, $CFI=0.937$, $TLI=0.928$, $RMSEA=0.055$ 이다. 따라서 본 연구에서 설정한 모형은 대체로 만족할 만한 수준의 적합도를 보이고 있다.

가설 검증결과는 <표 6>과 같다. 종업원의 매력도와 관계의 질의 긍정적인 관련성을 설정한 가설 1-1, 1-2, 1-3의 계수는 모두 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1, 1-2, 1-3은 모두 채택되었다. 즉 종업원의 매력도가 관계의 질을 향상시키는 중요한 요인이라는 것이 확인되었다. 고객들은 종업원의 호감성, 전문성, 유사성을 높게 지각할수록 종업원에 대해 더 만족하고 신뢰하게 되며 종업원에 대한 애호도를 더 높게 지각한다. 그러나 종업원의 매력도는 고객의 동반이탈의도에 영향을 미치는 것으로 설

<표 5> 구성개념들의 상관관계

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
호감성												
전문성	.397**											
유사성	.227**	.129										
대안매력도	.060	.035	.004									
확신적 혜택	.379**	.558**	.255**	-.045								
특별대우혜택	.446**	.386**	.422**	-.073	.508**							
관계투자	.327**	.331**	.221**	-.002	.487**	.452**						
관계단절비용	.315**	.325**	.192**	-.040	.387**	.467**	.337**					
만족	.354**	.475**	.131*	-.051	.572**	.386**	.429**	.394**				
신뢰	.401**	.426**	.219**	-.106	.439**	.408**	.478**	.305**	.600**			
애호도	.420**	.462**	.195**	-.062	.554**	.534**	.412**	.482**	.627**	.569**		
동반이탈의도	.310**	.340**	.185**	-.121	.354**	.468**	.303**	.511**	.350**	.359**	.549**	

〈표 6〉 가설검증 결과

가설	경로	비표준화 계수	표준화 계수	t 값	p 값	채택여부
H1-1	매력도 → 만족	0.213	0.083	2.56	0.01	채택
H1-2	매력도 → 신뢰	0.339	0.104	3.273	0.001	채택
H1-3	매력도 → 애호도	0.209	0.106	1.973	0.048	채택
H2	매력도 → 동반이탈의도	0.15	0.133	1.13	0.258	기각
H3-1	대안매력도 → 만족	-0.036	0.052	-0.686	0.492	기각
H3-2	대안매력도 → 신뢰	-0.104	0.054	-1.923	0.054	채택
H3-3	대안매력도 → 애호도	-0.034	0.057	-0.589	0.556	기각
H4	대안매력도 → 동반이탈의도	-0.154	0.082	-1.875	0.061	채택
H5-1	관계특성 → 만족	0.574	0.091	6.33	0.001	채택
H5-2	관계특성 → 신뢰	0.18	0.098	1.834	0.067	채택
H5-3	관계특성 → 애호도	0.534	0.122	4.365	0.001	채택
H6	관계특성 → 동반이탈의도	0.407	0.167	2.433	0.015	채택
H7	만족 → 신뢰	0.465	0.112	4.154	0.001	채택
H8	만족 → 애호도	0.301	0.123	2.448	0.014	채택
H9	신뢰 → 애호도	0.147	0.095	1.524	0.123	기각
H10	애호도 → 동반이탈의도	0.401	0.146	2.743	0.006	채택
적합도	$X^2=746.380$ (d.f.=400, $p=0.000$), $CMIN/DF=1.696$, $GFI=0.842$, $AGFI=0.810$, $CFI=0.937$, $TLI=0.928$, $RMSEA=0.055$					

정한 가설 2의 계수는 0.15로 양의 값을 가져 가설과 같은 방향으로 나타났지만 계수는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 2는 기각되었다. 이는 종업원의 매력도가 고객의 동반이탈 의도에 직접적으로 영향을 미치지 않고 관계의 질을 통해 종업원에 대한 애호도를 높이고 고객의 동반이탈의도에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

대체종업원의 매력도와 관계의 질의 부정적인 관련성을 설정한 가설 3-2의 계수는 유의수준 0.05에서 유의하지 않게 나타났지만 유의수준 0.1에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2는 유의수준 0.1에서 채택되었다. 이는 대안매력도가 높아지면 신뢰에 부정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 가설 3-1, 3-3의 계수는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 3-1, 3-3은 기각되었다. 대체종업원의 매력도

와 고객의 동반이탈의도의 관련성을 설정한 가설 4의 계수는 유의수준 0.05에서 유의하지 않게 나타났지만 유의수준 0.1에서 유의한 것으로 나타나 가설 4는 유의수준 0.1에서 채택되었다. 이는 높은 매력도를 가진 대체종업원이 존재하면 기존 종업원이 이직하게 되더라도 고객은 이직하는 종업원을 따라 가지 않는다는 것을 의미한다.

관계특성과 관계의 질의 긍정적인 관련성을 설정한 가설 5-1, 5-3, 관계특성이 동반이탈의도에 긍정적인 영향을 미치는 가설 6의 계수는 모두 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그리고 가설 5-2의 계수는 유의수준 0.05에서 유의하지 않게 나타났지만 유의수준 0.1에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 5-1, 5-2, 5-3 및 가설 6은 모두 채택되었다. 관계투자, 관계혜택, 관계단절비용으

로 구성된 관계특성은 관계강화 및 관계유지에 중요한 요인이며 고객의 동반이탈의도에도 영향을 미치는 선행요인으로 확인되었다.

마지막으로 관계의 질과 고객의 동반이탈의도의 긍정적인 관련성의 가설 중에서 신뢰가 애호도에 영향을 미치는 것으로 설정한 가설 9는 기각되었으나 만족과 신뢰에 대한 가설 7 및 만족과 애호도에 대한 가설 8은 채택되었다. 애호도가 고객의 동반이탈의도에 영향을 미치는 것으로 설정한 가설 10의 계수는 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 애호도가 동반이탈에 영향을 미치는 선행요인으로 확인되었다. 이는 박찬욱(2008), 임시혁, 임영균(2010)의 연구결과와 일치하는 것이다.

IV. 결론

1. 연구의 의의 및 시사점

본 연구는 종업원의 매력도(호감성, 전문성, 유사성), 대체 종업원의 매력도, 그리고 기존 종업원과의 관계특성변수(관계투자, 관계혜택, 관계단절비용)들이 직접적으로 또는 관계의 질(만족, 신뢰, 애호도)을 통해 간접적으로 고객의 동반이탈의도에 영향을 미치는 모형을 제시하였다.

연구결과를 요약하면, 종업원의 매력도가 관계의 질에 영향을 미치지만 고객의 동반이탈의도에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 종업원의 매력도는 관계의 질을 향상시키는 중요한 요인이지만 직접적으

로 고객의 동반이탈의도에는 영향을 미치지 않고 관계의 질을 통해 간접적으로 영향을 미친다. 이렇게 종업원의 매력도가 동반이탈의도에 직접적으로 영향을 미치지 않은 한 가지 이유로 기존의 많은 연구들이 영업사원을 대상으로 한 연구들인 반면 본 연구는 종업원과 고객이 상호작용하는 미용 서비스를 대상으로 한 연구이기 때문에 이러한 차이가 발생할 수도 있을 것이다.

대안의 매력도는 고객의 동반이탈의도에 직접적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이를 통해 고객이 기존 종업원과의 관계를 유지 혹은 단절함에 있어 대체종업원의 매력도에 영향을 받는다는 사실을 알 수 있다. 그리고 관계특성은 종업원과의 관계의 질 및 고객의 동반이탈의도에 유의한 영향을 미치고, 고객애호도는 고객의 동반이탈의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이를 통해 관계특성과 고객애호도가 고객의 동반이탈의도에 중요한 선행요인임을 알 수 있다.

이상의 결과를 토대로 본 연구의 의의를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 고객의 동반이탈의도에 영향을 미치는 변수를 이론적 근거와 함께 제시하고 실증분석을 통해 확인하였다. 둘째, 본 연구는 종업원의 매력도, 대체 종업원의 매력도, 그리고 기존 종업원과의 관계특성변수를 함께 모형에 포함하여 기존의 고객동반이탈에 대한 박찬욱(2008), 임시혁, 임영균(2010)의 연구를 확장하였다. 셋째, 고객동반이탈에 영향을 미치는 영향요인으로 애호도뿐만 아니라 대안매력도와 관계특성변수를 추정하였다. 종업원의 매력도가 고객동반

이탈에 직접적으로 영향을 미치지 않지만 관계의 질을 통해 간접적으로 영향을 미침을 확인하였다.

기업은 동반이탈에 따른 손실을 줄이기 위하여 동반이탈에 영향을 미치는 변수들을 관리할 필요가 있을 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 관리적 시사점을 제공해 준다. 첫째, 기업은 고객뿐만 아니라 종업원의 중요성도 인식해야 한다. 기업은 종업원을 채용할 때 이탈 가능성이 낮은 종업원을 채용하는 것이 중요하다. 특히 종업원 역할이 차지하는 비중이 큰 산업의 경우에는 고객의 동반이탈에 대한 대응방안이 필요할 것이다. 둘째, 기업입장에서 고객이 서비스를 여러 명의 종업원으로부터 번갈아 받을 수 있게 할 필요가 있다. 순환근무, 팀제, 다중 접촉을 통해 특정한 한 종업원에만 의존하지 않도록 해야 한다. 셋째, 고객은 접촉하던 종업원과 더 이상 거래를 할 수 없는 상황이 오면 다른 대체 종업원으로부터 동일한 서비스를 받을 수 있을까에 대한 확신이 없기 때문에 종업원 이직으로 인한 우려가 높아질 것이다. 따라서 기업은 종업원이 이직하더라도 대체할 수 있는 종업원이 존재하도록 종업원교육에 대해 더 많이 투자할 필요가 있다. 기업은 종업원에 대한 훈련을 통해 기업 내 종업원들이 제공하는 서비스에 대한 고객의 확신을 증가시켜야 할 것이다. 넷째, 기업은 고객과 직접적인 관계를 형성할 필요가 있을 것이다. 고객들은 기업과의 관계가 종업원과의 관계보다 더 중요하다고 생각한다면 비록 종업원이 이직하더라도 그 종업원과 함께 이탈하지 않고 기존 기업에 머물 수 있을 것이다. 그리고 다른 기업의 종업원이 기존 서

비스를 제공받고 있는 종업원보다 더 매력적이면 기존 서비스를 제공받고 있는 종업원이 떠나더라도 고객들이 기존 종업원을 따라 가지 않고 더 매력적인 대체 종업원의 기업으로 이탈할 수 있기 때문에 기업은 고객들과 직접적인 관계를 형성하게 되면 고객이탈을 억제할 수 있을 것이다. 따라서 기업은 충성고객에게 혜택을 제공하고 동시에 고객이탈시 비용부담이 크도록 전환장벽을 구축해야 할 것이다.

2. 한계점 및 향후연구

첫째, 본 연구는 미용업만을 대상으로 자료가 수집되었기 때문에 다른 업종에 적용하기에는 한계가 있다. 둘째, 고객의 동반이탈에 관한 연구가 미미하여 본 연구에서는 일부 선행변수는 임의적으로 선정하여 이들 간의 경로관계를 추정하였다. 셋째, 본 연구는 동반이탈의 측정상의 어려움으로 인하여 고객의 동반이탈의도를 측정하였다. 넷째, 대체 종업원을 같은 기업 내의 종업원과 다른 기업의 종업원으로 구분하여 그 차이를 보지 않았다. 다섯째, 본 연구의 범위가 울산에 거주하는 고객을 대상으로 진행된 연구이므로 연구결과를 전국의 고객의 특성으로 일반화하기에는 한계가 있다.

본 연구를 바탕으로 미래 연구를 제안하면 첫째, 고객의 동반이탈의도에 영향을 미치는 다양한 변수를 규명하는 연구가 필요하다. 특히 고객이 기업과 관계를 맺은 기간이 동반이탈에 영향을 미칠 수 있으므로 관계기간을 포함한 연구가 이루어질 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 종업원과 관련된 변수들이 고객의 동반이탈의도에 미치는 영향은 분석하였으나

기업과 관련된 변수들이 고객동반이탈의도에 미치는 영향을 분석하지 못하였다. 고객이 매우 매력을 느끼는 종업원이 현재 소속된 기업에서 다른 곳으로 이직할 때, 현 기업에 대한 신뢰감 혹은 선호도가 매우 높은 고객이라면 종업원에 대한 만족도가 높아도 동반이탈의도가 높지 않을 것으로 예상된다. 따라서 향후 기업의 매력도(규모, 입지 편의성, 분위기, 평판, 이미지 등), 기업과 고객의 관계특성 변수(기업에 대한 만족, 신뢰, 애호도)를 연구 모형에 포함시켜 분석할 필요가 있다. 셋째, 대체 종업원을 같은 기업 내의 종업원과 다른 기업의 종업원으로 구분하여 그 차이점을 연구할 필요가 있을 것이다. 넷째, 미용업 이외의 여러 업종에서 고객의 동반이탈의도를 측정하여 업종 간의 비교연구도 이루어질 필요가 있을 것이다.

논문접수일: 2014년 8월 2일

1차수정본접수일: 2014년 11월 29일

게재확정일: 2014년 12월 6일

참고문헌

- Anderson, Eugene W., Claes Fornell and Donald R. Lehmann(1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58(July), 53-66.
- Andaleeb, Syed Saad and Syed Ferhat Anwar(1996), "Factors Influencing Customer Trust in Salespersons in a Developing Country," *Journal of International Marketing*, 4(4), 35-52.
- 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 Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Beatty, Sharon E., Morris Mayer, James E. Coleman, Kristy Ellis Reynolds and Jungki Lee(1996), "Customer-Sales Associate Retail Relationships," *Journal of Retailing*, 72(3), 223-247.
- Bendapudi, Neeli and Robert P. Leone (2001), "How To Lose Your Star Performer Without Losing Customers, Too," *Harvard Business Review*, 79(10), 104-115.
- Bendapudi, Neeli and Robert P. Leone (2002), "Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm," *Journal of Marketing*,

Anderson, Eugene W., Claes Fornell and Donald R. Lehmann(1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58(July), 53-

- 66(April), 83-101.
- Bendapudi, Neeli and Leonard L. Berry (1997), "Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers," *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Berry, Leonard L.(1995), "Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berscheid, Ellen and Elaine Walster(1978), *Interpersonal Attraction*, 2nd edition, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Coulter, Keith S. and Robin A. Coulter (2002), "Determinants of Trust in a Service Provider: the Moderating Role of Length of Relationship," *Journal of Services Marketing*, 16(1), 35-50.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans and Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(July), 68-81.
- Dick, Alan S. and Kunal Basu(1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dion, Karen, Ellen Berscheid and Elaine Walster(1972), "What is beautiful is good," *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(3), 285.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Fornell, Claes(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Gabbott, Mark and Gillian Hogg(2000), "An Empirical Investigation of the Impact of Non-verbal Communication on Service Evaluation," *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 384-398.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gremler, Dwayne David(1995), "The Effect of Satisfaction, Switching Costs, and Interpersonal Bonds on Service Loyalty," Doctoral Dissertation, Arizona

- State University.
- Gwinner, Kevin P., Dwayne D. Gremler and Mary Jo Bitner(1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Heide, Jan B. and George John(1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Kevin P. Gwinner and Dwayne D. Gremler(2002), "Understanding Relationship Marketing Outcomes An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality," *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.
- Hong, Byung Sook and Sung Hee Park (2005), "Influence of the Sale Effect at the Similar of the Personality between the Level of Customer's Involvement and Apparel Salesperson," *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 29(3), 576-584.
- Hong, Kyung Hee and Yoon Jung Lee(2009), "The Influence of Salespersons Attributes on Relationship Commitment between College Students and Salespersons and Their Performance," *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 33(1), 33-44.
- Jones, Michael A., David L. Mothersbaugh and Sharon E. Beatty(2000), "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services," *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.
- Kim, Wan Min, Sang Wook Bae and Sang Hong Lee(2006), "Effects of Perceived Attributes of Salesperson on Satisfaction and Behavioral Intentions of Customer - Focusing on Consumer Durable Goods," *Journal of Channel and Retailing*, 11(2), 1-27.
- Koernig, Stephen K. and Albert L. Page (2002), "What if Your Dentist Looked Like Tom Cruise? Applying the Match-up Hypothesis to a Service Encounter," *Psychology & Marketing*, 19(1), 91-110.
- Lim, Si hyuk and Young Kyun Lim(2010), "The Effects of Relationship Quality on Customer Defection Following Salesperson Turnover : The Role of Relational Benefits and Switching Costs," *Journal of Channel and Retailing*, 16(1), 179-222.
- Lovett Steve, David Harrison and Meghna Virick(1997), "Managing The Boundary Spanner-Customer Turnover Connection," *Human Resource Management*

- Review*, 7(4), 405-424.
- McCracken, Grant(1989), "Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process," *Journal of Consumer Research*, 16(December), 310-321.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Morrow, Paula C.(1990), "Physical Attractiveness and Selection Decision Making," *Journal of Management*, 16(1), 45-60.
- Oliver, Richard L.(1993), "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response," *Journal of Consumer Research*, 20(December), 418-430.
- Oliver, Richard L.(1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings," *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Palmatier, Robert W., Cheryl Jarvis, Jennifer Bechkoff and Frank R. Kardes (2009), "The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 73(5), 1-18.
- Palmatier, Robert W., Lisa K. Scheer and Jan-Benedict E.M. Steenkamp(2007), "Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty," *Journal of Marketing Research*, 44(2), 185-199.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal and Kenneth R. Evans(2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Park, Chan Wook(2008), "A Study on the Customer Accompanied Defection Intention as a Result of the Resignation of Assigned Salesperson," *Journal of Marketing Management Research*, 13(2), 23-39.
- Park, Jong Hee and Woo Lee Choi(2007), "The Effect of Customer Participation on Service Quality and Satisfaction," *Journal of Consumption Culture*, 10(4), 1-29.
- Park, Jong Hee, Doyle Kim and Seon Hee Kim(2006), "The Effect of Cheong on Behavior Intention in the Service Industry," *Asia Marketing Journal*, 8(1), 77-104.
- Park, So Young and Sang Wook Bae (2010), "The Impact of Core Service Quality and Relational Benefit on Customer Defection and Recommendation Intentions through Customer Satisfaction and Switching Barrier," *Journal of Marketing Management*

Research, 15(1), 75-106.

Ping Jr, Robert A.(1993), "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect," *Journal of Retailing*, 69(3), 320-352.

Smith, J. Brock(1998), "Buyer-Seller relationships: Similarity, relationship management, and quality," *Psychology and Marketing*, 15(1), 3-21.

Swan, John E., I. Fredrick Trawick and David W. Silva(1985), "How Industrial Salespeople Gain Customer Trust," *Industrial Marketing Management*, 14(3), 203-211.

Wulf, Kristof De, Gaby Odekerken-Schröder and Dawn Iacobucci(2001), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.

The Effects of Service Providers' Attractiveness and Relational Attributes on Customer Co-defection Intention

Wu, Zi Jian*, Kim, Doyle**, Park, Jong Hee***, Kim, Seon Hee****

ABSTRACT

I . Introduction

Customer defection, which is the opposite concept of customer retention, has a negative impact on the company profit and has received little attention in the academic literature(Bendapudi and Leone 2002). If a salesperson turnovers, his or her customers are also likely to defect with the salesperson, as a result the company will be able to suffer more losses. So customer co-defection needs to be researched more importantly than mere customer defection(Lim and Lim 2010).

There are a few of empirical studies of customer co-defection in the field of domestic marketing. Previous studies focused on relational benefits and relationship termination cost, which affect customer co-defection to happen(Park 2008; Lim and Lim 2010). But the salesperson has an important role in customer-salesperson relationship. So this study investigates the direct and indirect influence of salesperson's attractiveness(likability, expertise, and similarity), alternative's attractiveness and relational attributes of customer-salesperson(relational benefits, relationship termination cost, and relationship investment) on customer co-defection intention through relationship quality (satisfaction, trust, and loyalty).

* The 1st Author, Doctoral student, Department of Business, University of Ulsan (ojageon@naver.com)

** Correspondence Author, Professor, Department of Business, University of Ulsan (dkim@mail.ulsan.ac.kr)

*** Coauthor, Professor, Department of Business, University of Ulsan (jhpark@ulsan.ac.kr)

**** Coauthor, Research Professor, Research Institute of Business, University of Ulsan (sunny@ulsan.ac.kr)

II. Research Model and Hypotheses

We developed a research model by examining theoretical and managerial evidences in relationship marketing and employee defection studies. The proposed model is shown in Figure 1. So hypotheses are set based on the paths between variables.

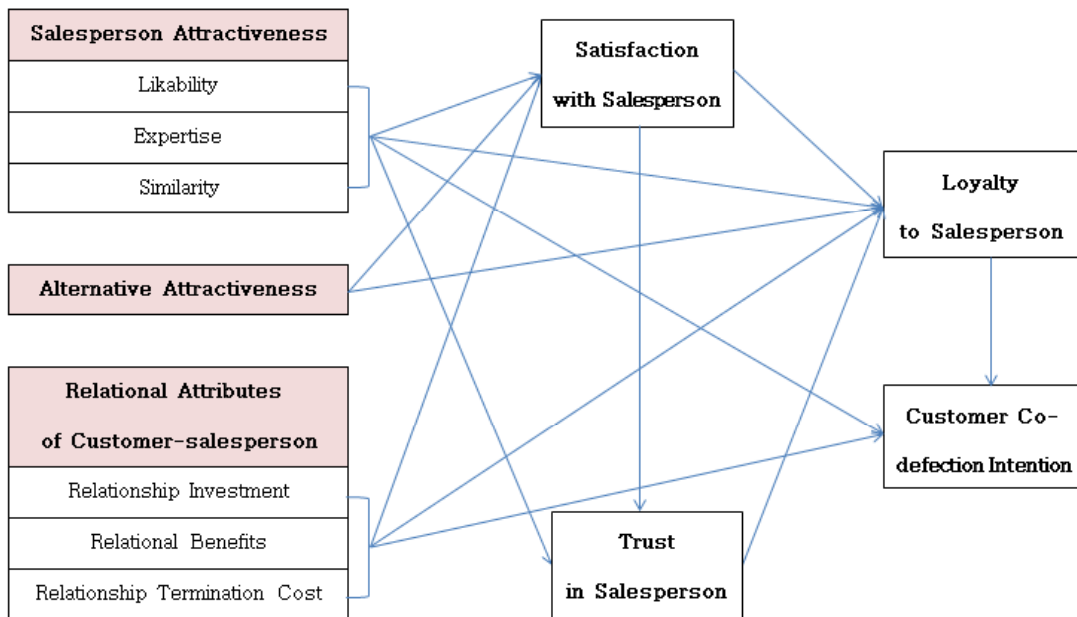


Figure 1. The proposed model

III. Data and Analysis

We collected the data from a questionnaire survey sample of 228 customers who experienced beauty salon in Ulsan area. 12 factors were extracted through exploratory factor analysis. Items of relationship benefits were aggregated into two factors, confidence benefits and special treatment. And Cronbach's alpha of each construct was over 0.727, showing that all the factors are reliable.

The fit statistics of confirmatory factor analysis are $X^2=539.028$ (d.f.=398, $p=0.000$, $Cmin/df=1.354$), $GFI=0.878$, $AGFI=0.839$, $RMR=0.027$, $CFI=0.971$, $TLI=0.964$ $IFI=0.971$, $RMSEA=0.04$, which show that the fit is good. The factor loadings of variable were above 0.7, indicating good construct validity. And the results of convergent and discriminant validity were also acceptable.

The structural model was tested, and the results are reported in (Table 1). The fit of model is acceptable, $CMIN/DF=1.696$, $GFI=0.842$, $AGFI=0.810$, $CFI=0.937$, $TLI=0.928$, $RMSEA=0.055$. Most of the hypothesized relationships were supported.

(Table 1) Results of hypothesis testing

Hypothesis	Path	Estimate	S.E	t value	p value	Results
H1-1	Attractiveness → Satisfaction	0.213	0.083	2.56	0.01	Supported
H1-2	Attractiveness → Trust	0.339	0.104	3.273	0.001	Supported
H1-3	Attractiveness → Loyalty	0.209	0.106	1.973	0.048	Supported
H2	Alternative Attractiveness → Customer Co-defection Intention	0.15	0.133	1.13	0.258	Rejected
H3-1	Alternative Attractiveness → Satisfaction	-0.036	0.052	-0.686	0.492	Rejected
H3-2	Alternative Attractiveness → Trust	-0.104	0.054	-1.923	0.054	Supported
H3-3	Alternative Attractiveness → Loyalty	-0.034	0.057	-0.589	0.556	Rejected
H4	Alternative Attractiveness → Customer Co-defection Intention	-0.154	0.082	-1.875	0.061	Supported
H5-1	Relational Attributes of Customer-salesperson → Satisfaction	0.574	0.091	6.33	0.001	Supported
H5-2	Relational Attributes of Customer-salesperson → Trust	0.18	0.098	1.834	0.067	Supported
H5-3	Relational Attributes of Customer-salesperson → Loyalty	0.534	0.122	4.365	0.001	Supported
H6	Relational Attributes of Customer-salesperson → Customer Co-defection Intention	0.407	0.167	2.433	0.015	Supported
H7	Satisfaction → Trust	0.465	0.112	4.154	0.001	Supported
H8	Satisfaction → Loyalty	0.301	0.123	2.448	0.014	Supported
H9	Trust → Loyalty	0.147	0.095	1.524	0.123	Rejected
H10	Loyalty → Customer Co-defection Intention	0.401	0.146	2.743	0.006	Supported
Fit	$X^2=746.380$ (d.f.=400, $p=0.000$), $CMIN/DF=1.696$, $GFI=0.842$, $AGFI=0.810$, $CFI=0.937$, $TLI=0.928$, $RMSEA=0.055$					

IV. Conclusion

This research investigates the direct and indirect influence of salesperson's attractiveness(likability, expertise, and similarity), alternative's attractiveness and relational attributes of customer-salesperson(relational benefits, relationship termination cost, and relationship investment) on customer co-defection intention through relationship quality (satisfaction, trust, and loyalty).

We found that the salesperson attractiveness is an important factor to improve relationship quality, and does not affect directly customer co-defection intention, but affects indirectly customer co-defection intention through relationship quality. And alternative's attractiveness had direct and negative effects on customer co-defection intention. In other words, maintaining or terminating the relationships with an existing salesperson is influenced by alternative's attractiveness. The relational attributes of customer-salesperson and customer loyalty have significant effects on customer co-defection intention, so it is an important antecedent of customer co-defection intention.

If a salesperson turnovers, the customers are also likely to defect with the salesperson, as a result the company will be able to suffer more losses. At least some of managerial implications are identified from this study. First, companies must recognize the importance of employees as well as customers. Second, companies should not let customers depend on one particular employee, by rotating staff, team, letting multiple employees to contact customers. Third, companies should reduce the customer's concern when a salesperson turnovers, and the replacement employee will be as good as a previous employee. So companies need to educate employees regularly. Fourth, companies should have a direct contact with customers. Companies should provide benefits to loyal customers and at the same time increase switching costs to prevent customer defection following a salesperson turnover.

Key words : salesperson's attractiveness, alternative's attractiveness, relational attributes of customer-salesperson, customer co-defection intention