

On: 31 January 2019

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

Publisher Korea Distribution Association

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



## Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors  
and subscription information:

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

### “Effects of the Formation of Relational Embeddedness Between Flight Crews and Passengers on Customer Trust and Loyalty ”

#### \_학술논문

\* Hee Jung Kwon<sup>a\*</sup>, Seung Chang Lee<sup>b\*\*</sup>

a. Ph.D course, Department of Business Administration, Korea Aerospace  
University, First Author

b. Professor, Korea Aerospace University Corresponding Author

Online publication date: 31 January 2019

To cite this Article: Kwon Hee Jung and Seung Chang Lee (2019) ‘Effects of the Formation of Relational Embeddedness Between Flight Crews and Passengers on Customer Trust and Loyalty’, Journal of Channel and Retailing, 24(1): 97-118. To link to this Article: 10.17657/jcr.2019.1.31.5

### PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

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



## 객실 승무원과 승객 간의 관계 배태성 형성 및 항공사 신뢰도 및 충성도에 미치는 영향

권희정\*, 이승창\*\*

항공 서비스는 공간과 인적 서비스, 물적 서비스 등이 복잡하게 융화된 서비스로 일반 서비스와 다른 특성이 있다. 특히 항공 서비스 중 객실 서비스는 서비스 종업원(객실 승무원)과 승객 간의 서비스 접점 시간이 가장 길고 제한된 공간과 시간 동안 승객과 지속적인 상호작용을 한다. 이에 본 연구에서는 항공 서비스 중 객실 서비스 측면에서 서비스 종업원과 고객 간의 관계 배태성(Relational embeddedness) 형성에 대해 알아보고 형성된 관계 배태성이 항공사 서비스의 신뢰도(Trust)를 통해 충성도(Loyalty)에 미치는 영향관계를 실증적으로 조사하였다. 기존의 관계 배태성 관련 연구에서 대부분 초점을 맞추고 있는 관계 혜택 요인을 제외하였다. 왜냐하면 객실서비스(cabin service)는 다른 일반 서비스와 다르게 한정된 시간과 밀폐된 공간에서 서비스가 반복적으로 제공됨에 따라 객실 서비스에서의 관계 혜택이 일반 서비스와 비교 시 크지 않다고 가정하였기 때문이다. 이에 본 연구에서는 기존의 서비스 연구 문헌의 주요 요인들(종업원의 친 사회적 행동과 종업원의 고객 지향성, 신뢰도, 충성도)을 사용하였으며 특히 다른 변수들(친 사회적 행동, 고객 지향성, 신뢰도, 충성도)과 관계 배태성의 상대적 영향력을 비교하기 위하여 관계 배태성과 신뢰도 자체의 매개역할에 대해 확인하고자 하였다. 서베이 자료의 통계분석 결과, 객실 서비스가 다른 서비스에 비해 관계 혜택이 부족함에도 불구하고 서비스 종업원(객실 승무원)의 행동 및 태도가 고객 간의 상호작용을 통해서 관계 배태성 형성에 영향을 미친다는 것을 확인하였으며, 기존 선행 연구에서 증명한 관계 배태성, 신뢰도, 충성도 요인 간의 인과 관계 역시 객실 서비스 측면을 통해 증명하였다. 또한 각 요인들과 관계 배태성 및 신뢰도와의 인과관계를 확인하기 위해 매개 효과역할에 대해 추가 확인하였다. 그 결과, 본 연구를 통해 종업원의 고객 지향성과 신뢰 사이에서의 관계 배태성의 영향력과 관계 배태성과 충성도 사이의 신뢰도의 영향력이 있음이 밝혀졌다. 즉, 이것은 고객에 대한 종업원의 일방적인 행동과 태도가 항공사에 대한 고객의 신뢰에 큰 영향을 미치지 않는다는 것을 시사한다. 그리고 관계 배태성과 충성도 사이에서 신뢰의 영향력은 고객 간의 정서적, 사회적 유대감만으로는 고객의 기업에 대한 충성도에 얻을 수 없다는 것을 시사한다. 따라서 관리자적 의미로는 항공사는 객실승무원에게 무조건적인 일방적 봉사서비스 자세를 지칭하기 보다는 고객과의 관계 배태성 형성을 위한 직무훈련 해야 하며, 고객의 신뢰를 얻을 수 있도록 서비스 접점 및 운영설계에 대한 세밀한 지원이 반드시 있어야 한다. 결과적으로 이는 항공사 서비스에 대한 신뢰도와 충성도에 긍정적인 영향을 받을 것이다.

주제어 : 객실서비스, 친 사회적 행동, 고객 지향성, 관계배태성, 신뢰, 충성도

### I. 서론

항공운송산업은 글로벌 항공규제 완화 및 항공자유화에 힘입어 항공사간 경쟁 속에서도 계속 성장

하고 있다. 특히 우리나라의 경우 저가 항공사의 적극적인 국제선 취항 및 노선 개척으로 더욱 치열해진 항공업계에서는 고객 만족도를 높이는 일환으로 항공사간 경쟁노선의 기내 서비스 향상에 많은 노력을 기울이고 있다. 기내 서비스는 전체 항공 여행

\* 한국항공대학교 경영학 박사과정(khjt0101@hanmail.net), 제 1저자

\*\* 한국항공대학교 경영학부 교수(leesc@kau.ac.kr), 교신저자

서비스 프로세스에서 가장 중요한 부분 중 하나이기 때문이다(Li, Yu, Pei, Zhao, and Tian 2017).

최근 저가 항공사에서는 승객들 얼굴을 캐리커처를 그려서 제공하거나 승객과 게임을 통해 기념품을 제공하는 등 이벤트 위주의 기내서비스를 시도하는 반면에, 대형 항공사는 기본적인 기내서비스 자체를 통한 품질향상에 노력하는 등 대비되는 양상이다. 이 같은 운항 중 기내 서비스향상 추구노력은 항공사의 이미지 및 서비스 품질에 대한 승객들의 인식이 승무원과의 상호작용 속에서 형성되거나 증감되기 때문이기도 하다.

항공운송서비스는 재화와는 달리 소비자가 직접적으로 종업원과의 상호작용과정을 통하여 생산 및 성립되는 활동이다(Kim, Gazzoli, Qu, and Kim 2016; Solomon, Surprenant, Czepiel, and Gutman 1985). 종업원과 소비자의 상호작용 관계에서 가장 중요한 기초는 신뢰이며 특히 서비스를 제공하는 상황에서 신뢰는 고객과의 장기적 관계를 형성하는데 가장 중요한 요소이다(Owens 2015).

따라서 종업원과 고객 간의 상호작용 과정 속에서 형성되는 고객과 종업원의 유대관계는 종업원과 기업에 대한 고객의 신뢰도에 긍정적 영향을 주며 이러한 신뢰도는 향후 있을 재구매 행동 및 충성도에 긍정적 영향을 줄 것이다.

종업원은 고객의 구매결정에 영향을 미치는 중요한 요인 중 하나이다. 즉, 고객과의 접점 시간이 가장 긴 항공 기내에서 객실 승무원과 승객 간의 상호작용은 고객의 항공사 선택에 있어 중요한 요인이 될 수 있다. 그러나 객실 서비스의 고객만족 형성과정과 관련하여 객실 승무원의 친절함, 업무 수행능력, 외형적 조건, 신뢰성 등과 같은 독립 변수들 간의 연구가 주된 반면 객실 승무원과 승객 간의 관계 마케팅에 관련한 연구는 부족한 실정이다(민정원, 신충섭, 김섭 2013; 홍희정, 홍경완 2013; Danaher 1997; Okabe 2017).

본 연구는 관계 마케팅의 중요한 요소 중 하나인 서비스 제공자와 소비자 간의 관계 배태성의 이론적 배경을 살펴보고 항공 서비스의 주요 과정인 객실 서비스 단계에서 지각된 종업원의 친 사회적 행동, 종업원의 고객 지향성이 관계 배태성에 미치는 영향에 대해 실증연구 하고자 하였다. 또한 관계 배태성이 신뢰도를 통해 최종적으로 충성도에 미치는 영향 관계와 종업원의 친 사회적 행동 및 고객 지향성이 신뢰도에 미치는 영향 관계에 있어 관계 배태성의 매개 역할을 실증적으로 살펴보고자 한다. 이에 본 연구의 목적은 객실 서비스 측면에서 종업원들과 고객들의 관계 배태성이 항공사 충성도에 미치는 영향에 대해 실증 분석하여 서비스 접점에서의 종업원과 고객들의 관계 배태성의 중요성을 확인하고 서비스 접점 시 고려해야할 부분에 대한 고찰과 서비스 산업의 발전 방안 모색을 하고자 함이다. 이를 토대로 객실 서비스 측면에서의 실무적 제안과 함께 서비스마케팅에 관한 학술 연구 등에서 주요 과제와 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 종업원의 친 사회적 행동과 고객 지향성

서비스 생산 및 소비 부분에서 최근 서로 다른 유형의 서비스 기술 적용이 증가하는 추세이지만 고객은 종업원과 상호 작용을 지속하고 있다(Martínez-Tur, Estreder, Moliner, García-Buades, Ramos, and Ma Peiró 2017). 또한 전 세계에서는 매일 수없이 많은 건의 서비스 접점이 발생하고 있다(Bradley, Sparks, Zapf, McColl-Kennedy, and Jimmieson 2013). 그래서 전통적으로 관계 마케팅에서는 서비스 접점 시 서비스 제공자(종업원)의 행동과 태도의 중요성을 강조한다(Bettencourt

and Brown, 1997; Malhotra and Ackfeldt 2016).

서비스의 무형적이고 상호작용적인 특성으로 인해 고객들이 서비스 품질을 판단 할 때 종종 서비스 종업원의 행동에 의존하기 때문이다(Bitner, Booms, and Tetreault, 1990; Bove and Johnson, 2000; Nguyen, Groth, Walsh, and Hennig-Thurau 2014).

서비스 제공자(종업원)관련 많은 연구들은 종업원의 행동과 태도 중 특히 친 사회적 행동 및 고객 지향성의 중요성에 대해 설명하였다.

친 사회적 행동은 자신 또는 타인에게 이익을 주려는 자발적인 행동으로 사회적으로 바람직한 행동을 의미하며 개인 또는 조직의 직접적 부를 촉진하기 위한 역할과 의도라고 볼 수 있다(Brief and Motowidlo 1986).

서비스 접점 시의 종업원의 친 사회적 행동은 공식적인 역할 요구 사항을 뛰어 넘는 임의적 행동(Bettencourt et al., 1997)으로 서비스 품질 및 만족도에 대한 고객의 평가에 중요한 영향을 미치며 이것은 조직 및 고객과의 관계성과에 긍정적으로 연관된다(Malhotra et al., 2016).

한편, 고객 지향성은 기업이 고객의 관점에서 기업 활동을 행하는 것을 의미한다(Levitt 1980). 특히 서비스 접점 시 종업원의 고객 지향성은 고객과의 상호작용을 통해 고객의 가지고 있는 문제점에 대해 해결책을 제시함으로써 고객을 충분히 이해하고 고객의 기대와 욕구를 충족시키는 것이다(이호택 2017; Kotler and Gertner 2002; Nguyen et al., 2014; Saxe and Weitz 1982; Zablah et al., 2012).

Hennig-Thurau and Thorsten (2004)는 종업원의 고객 지향성이 고객 만족에 긍정적인 영향을 미치고 고객 유지에 직접적인 영향을 미친다고 하였다. 결국 종업원의 고객 지향성은 양자에게 이익 및 가치를 창출함으로써(Blocker, Cannon, Panagopoulos, and Sager 2012; Dunlap, Dotson and Chambers

1988) 고객과 장기적 관계를 구축하는데 중요한 역할을 한다(Saxe et al., 1982; Zablah et al., 2012).

이에 본 연구에서는 종업원과 고객과의 관계 구축이 관계 배태성(Relational Embeddedness) 형성에 주요한 영향을 미친다고 가정하여 고객과 관계 구축에 중요한 역할을 하는 종업원의 친 사회적 행동과 고객 지향성을 주요 변수로 선택하였다. 기존 선행 연구에서 이 두 변수가 관계 배태성에 영향을 주는 요인이라는 것이 실증적 연구를 통해 확인하였으나 일반 서비스와 다른 특성이 있는 항공 서비스 측면에서 해당 변수들이 관계 배태성에 미치는 영향을 재확인 하고자 한다.

## 2. 항공 서비스와 관계 배태성

항공 서비스는 일반 서비스와는 다르게 공간과 인적 서비스, 물적 서비스 등이 융화된 복잡한 서비스이다(박철호 2000). 이에 따라 고객이 항공사를 선택하거나 항공 서비스 품질을 판단하는 요인은 다양하다. 항공 서비스에서 특히 객실 서비스는 항공사의 이미지 및 서비스 품질 판단에 주요한 요인 중 하나이다. 이는 서비스 종업원(객실 승무원)과 승객과의 서비스 접점 시간이 가장 길고 항공기라는 밀폐된 공간에서 한정된 시간 동안 지속적인 상호작용을 통해 승객이 서비스를 제공받음으로써 비행 중에 경험한 안락함, 편안함, 친절성 등만을 간직하게 되기 때문이다(박철호 2000). 또한 서비스 종업원과 고객과의 상호작용은 고객의 감정변화가 일어날 수 있게 하고 이러한 고객의 감정 변화는 서비스 제공자와 관계형성 시 중요한 역할을 한다(안진우, 서문식 2009). 따라서 본 연구에서는 기내에서의 승무원과 고객 간 상호작용을 통해 관계형성이 가능하다고 가정하였고 이러한 관계는 고객이 형성한 고객의 네트워크망 안에 배태되어 관계 배태성(Relational Embeddedness)이 형성 될 것이라고 유

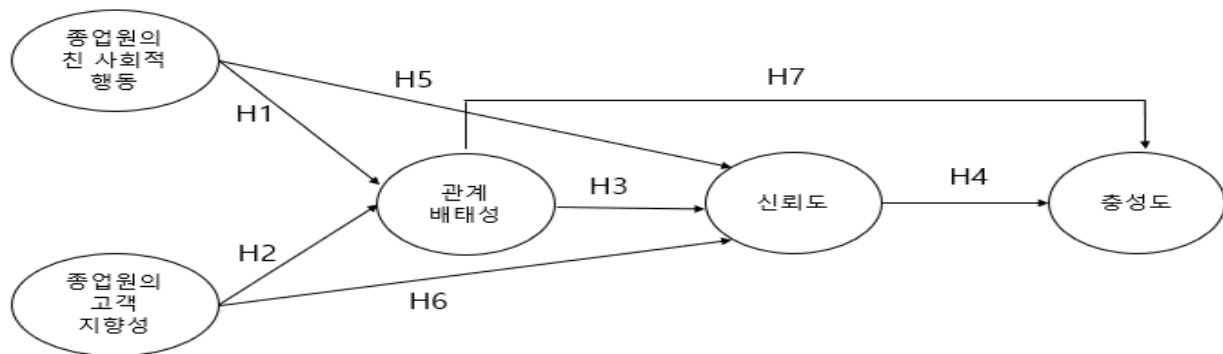
추하였다. 관계 배태성(Relational Embeddedness)은 사회 네트워크 관점으로 접근한 것으로 ‘사회적 네트워크를 배경으로 형성된 다른 구성원과의 정서적, 사회적 유대 강도와 친밀도’(김경은, 조성도 2011) 또는 ‘감정적인 사회적 관계(Shin, You, Hong and Lee 2015)로 정의할 수 있다. 이러한 개념은 ‘모든 경제행위는 구조적으로 사회 네트워크에 배태되어 있으며 경제적 행위자들이 구조적, 관계적 배태성에 의해 연결되어 있다’는 상호조직 연구에 의해 비롯되었다(Granovetter 1992; Gulati, 1998; Uzzi 1999). 따라서 관계 배태성(Relational Embeddedness)은 상호간 영향 및 의존성(dependency), 결합성(connectedness)과 상호 적응(adaptation)등의 요인을 중심으로 이해될 수 있다. 따라서 서비스 종업원과 고객 간의 상호작용은 관계 배태성 형성과 연관성이 있다고 할 수 있겠다. 또한 서비스 종업원과 고객 간 형성된 관계 배태성은 두 경제적 행위자들 사이에서 상호 호혜성과 근접성의 정도로 의미하며(Aric Rindfleisch and Moorman 2001) 소비자들에게 조직 내 네트워크에 통합된 느낌을 갖게 해주는 것이다(O'Hara, Beehr, and Colarelli 1994). 이에 많은 연구자들은 네트워크에 배태되어 형성된 강한 유대관계에서 나오는 경제적 혜택을 강조하였으며(Granovetter 1992; Gwinner, Gremler and Bitner 1998; Uzzi 1999; Yoon 2014) 형성된 배태성을 통

해 얻게 되는 혜택들은 고객 충성도를 구축하는데 결정적인 역할을 한다고 하였다(김경은, 조성도 2011). 이처럼 기존의 관계 배태성 관련 연구는 고객이 얻게 되는 관계 혜택에 대해 초점을 맞추고 있다. 그러나 본 연구에서는 한정된 시간과 밀폐된 공간에서 제공되는 객실 서비스에서의 관계 혜택이 일반 서비스와 비교 시 크지 않다고 가정하여 관계 혜택보다는 승무원과 고객 간의 관계 배태성 형성과 이에 따른 신뢰도 및 충성도에 미치는 영향에 대해 연구하고자 한다.

### Ⅲ. 연구 모델 및 가설 설정

#### 1. 연구모델

본 연구의 목적은 객실 서비스 측면에서 종업원과 고객들의 관계 배태성이 항공사 충성도에 미치는 영향에 대해 실증 분석하여 서비스 접점에서의 종업원과 고객들의 관계 배태성의 중요성을 확인하고 서비스 접점 시 고려해야할 부분에 대한 고찰과 서비스 산업의 발전 방안 모색을 하고자 함이다. 이에 앞서 논의한 이론을 바탕으로 설정한 연구가설을 <그림 1>과 같이 연구 모형으로 도출하였다.



<그림 1> 연구모형

## 2. 가설설정

### 2.1 종업원의 친 사회적 행동 및 고객 지향성과 관계배태성

서비스 제공자인 종업원의 친 사회적 행동은 고객과 강력한 관계를 형성할 수 있으며 이를 통해 종업원은 서비스 기업을 대표하는 대표자의 역할을 수행한다. 그래서 종업원과 고객의 지속적인 상호작용이 굉장히 중요하다. 따라서 서비스접점 동안에 종업원으로부터 자발적인 서비스 및 예외적인 서비스 등을 제공 받는다면 소비자는 해당 종업원에게 깊은 유대감이 생성이 될 것이다. 또한 고객들은 종업원과의 관계 형성이 되어 있는 경우와 본인의 문제 해결에 도움이 필요할 때 고객 지향적인 서비스 종업원에 대해 호의적인 반응을 하며 종업원은 고객의 만족을 증가시키기 위해 고객 지향적인 행동을 하게 된다(Zablah et al., 2012). 따라서 종업원의 고객 지향성은 매우 중요하고 비즈니스 시장에서의 효과적인 전략이며 서비스 조직의 성공에 중요한 영향을 미친다(Kelley, 1992; Terho, Eggert, Haas and Ulaga 2015).

그럼에도 불구하고 일부 연구자들은 고객의 특성에 의해 성공적 관계형성에 있어 기업의 관계적 노력보다 고객의 관계형성에 대한 관계 성향은 매우 중요하다고 하였다(Dwyer, Schurr and Oh 1987). 반면, Bloemer, Odekerken-Schroder and Kestens (2003)은 고객의 종업원과의 관계 지속 의도는 종업원의 노력에 의해 형성된다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 객실 승무원의 행동과 태도에 따라 객실 승무원과 승객 간에 관계 배태성이 형성 될 수 있다고 유추 하였으며 이를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 종업원의 친 사회적 행동에 대한 소비자의 지각 정도는 종업원과의 관계 배태성에 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 종업원의 고객 지향성에 대한 소비자의 지각 정도는 종업원과의 관계 배태성에 영향을 미칠 것이다.

### 2.2 관계 배태성과 신뢰

관계 배태성(Relational Embeddedness)은 서비스 종업원과 고객 간 의존성이 높을수록 협력적 상호 작용으로 이어져 신뢰, 세분화된 정보 공유 및 공동 문제 해결이라는 특징이 있다(Benedettini and Neely 2017). 따라서 관계 배태성은 새로운 고객 요구 사항에 대한 이해를 높이고 신속하고 혁신적인 대응이 가능하다(Bernardes 2010; Gulati 1998; Villena, Revilla and Choi 2011). 고객은 만족할 만한 과거의 경험이 없으면 서비스 제공자와의 관계를 지속하지 않는다고 하였다(김재영, 이진용, 한동철 1999). 그러므로 종업원과의 배태된 관계로부터 고객은 기대와 욕구를 충족 될 수 있으며 이는 종업원의 신뢰를 형성하는데 결정적인 역할을 하게 될 것이다. 또한 고객은 종업원에 대한 제한된 경험을 해당 기업의 종업원 관리의 문제로 인식하는 경향을 가지고 있기 때문에 기업의 평가는 종업원에 대한 지각을 바탕으로 추론됨에 따라 종업원에 대한 신뢰는 기업에 대한 신뢰로 이전된다(Doney and Cannon 1997). 따라서 이를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 종업원과 고객 간의 관계 배태성은 항공사에 대한 고객의 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

### 2.4 신뢰와 충성도

신뢰(Trust)는 많은 연구자들이 다른 관점과 학문으로부터 그것을 정의했고 통일된 정의가 없기

때문에 복잡한 구조를 가지고 있다(Lin, Wang, Wang and Lu 2014). 그 중 마케팅 관점에서 신뢰는 기존 여러 선행연구들을 통하여 성공적인 관계마케팅을 위한 필수조건으로 확인되고 있으며(Berry 1995; Morgan and Hunt 1994; Verma, Sharma and Sheth 2016) 신뢰 개념의 다차원 특성으로 인해 개념적 정교화를 위한 다양한 시도를 통해 일관성, 역량, 정직성, 공정성, 책임성, 유용성과 관련이 있음을 확인하였다(오서통, 문연희, 최지호 2013; Kang and Hustvedt 2014).

V. Emre Ozdemir and Hewett (2010)는 신뢰를 제공자의 정직성과 신뢰성에 대한 고객의 신임이라고 정의 하였다. 그러므로 고객은 예측할 수 없는 서비스에 대한 발생할 위험과 불확실성을 줄이기 위해 기업의 신뢰도 형성이 필요로 한다. 또한 신뢰도는 관계 배태성의 호혜성 규범에서 비롯되며 신뢰도가 구축됨에 따라 종업원과 고객 간의 상호 작용에 대한 의지가 나타난다(Benedettini et al., 2017). 따라서 신뢰도는 미래의 구매 의도에 영향을 미치며, 장기적인 관계를 형성하는 데 중요한 역할을 한다(Verma et al., 2016). 이것은 신뢰가 기존 고객을 유지하는데 중요하다는 것을 말한다. 그러므로 신뢰도는 기업과 고객 사이의 중요한 유대감을 형성하기 때문에 충성도의 결정요인 중 하나이다(Chen and Quester 2015; Morgan et al., 1994).

충성도는 미래에 지속적으로 선호하는 제품 또는 서비스를 재 구매하기 위한 깊은 의지이며 장기간 거래함으로써 하나 혹은 몇 개의 브랜드에 대해 선호적, 긍정적인 태도적, 반복 구매하는 행동적인 반응을 포함하고 있다(Engel and Roger 1982; Tandon, Malhan and Pachpore 2017). 충성도가 높으면 고객은 높은 가격을 기꺼이 지불하고 새로운 고객을 유치할 수 있기 때문에 기업의 고객 유지전략에 있어서 중요한 역할을 하고 있다

(Erciş, Ünal, Candan, and Yıldırım 2012; Tandon et al., 2017). 즉, 기업에 대한 고객의 신뢰는 고객이 지각한 위험을 감소시켜 줌으로써 충성도에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 이를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 고객의 항공사에 대한 신뢰는 충성도에 영향을 미칠 것이다.

## 2.5 관계 배태성 및 신뢰의 매개 역할

기존 선행 연구를 통하여 종업원의 친 사회적 행동, 종업원의 고객 지향성이 관계 배태성에 유의한 영향을 미치며(김경은, 조성도 2011) 종업원의 친 사회적 행동은 서비스 품질의 향상을 통해 고객만족과 신뢰도에 영향을 미친다는 것을 확인하였다(Malhotra et al., 2016). 또한 종업원의 고객 지향성과 신뢰도는 고객과 종업원 간의 장기적인 관계 형성 및 유지를 위해 상당히 중요한 역할을 하는 것으로 나타났으며(Hennig-Thurau and Thorsten 2004; Saxe and Weitz 1982; Zablah et al., 2012) 관계 배태성의 호혜성 규범에서 비롯된 신뢰도는(Benedettini et al., 2017) 충성도의 결정요인 중 하나라는 것을 확인하였다(Chen et al., 2015). 이와 같이 기존의 연구는 각 독립변수로서의 역할에만 집중을 함으로써 서로 간 상호작용을 함에도 불구하고 이에 대해 명확히 설명하지 않았다. 즉, 독립변인이 매개변인에 영향을 미치고 이 매개변인이 다시 종속변인에 영향을 주는 흐름이 가능하나 각각의 분리된 독립변인으로 간주되었다. 매개변인은 독립변인과 종속변인의 연결고리 역할을 한다. 따라서 매개변인은 독립변인의 결과이면서 동시에 종속변인의 원인이 되는 변인이다. 이에 본 연구에서는 관계 배태성 요인과 신뢰도 요인에 대해 매개 효과의 존재를 확인하고자 하였다. 이를 통해 종업원의 친 사회적 행

동 및 고객 지향성과 신뢰도 관계, 관계 배태성과 충성도 관계에 숨어있는 인과적 구조를 이해하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 종업원의 친 사회적 행동이 항공사에 대한 신뢰도에 미치는 영향에 있어서 관계 배태성은 매개 역할을 할 것이다.

가설 6: 종업원의 고객 지향성이 항공사 신뢰도에 미치는 영향에 있어서 관계배태성은 매개 역할을 할 것이다.

가설 7: 관계 배태성이 항공사 충성도에 미치는 영향에 있어서 신뢰도는 매개역할을 할 것이다.

## IV. 실증 분석 및 결과

### 1. 자료의 수집 및 분석방법

본 연구의 실증분석을 위해서 항공사를 이용해 본 경험이 있는 소비자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 210부 배부 중 202부의 설문지가 회수되었으며 회수된 표본 중 일부 항목의 반응이 누락되거나, 반응이 부실한 표본 10개를 제외하고 총 192개의 표본을 최종 분석에 사용하였다. 본 연구를 수행하기 위해 사용된 변수는 종업원의 친 사회적 행동, 종업원의 고객 지향성, 관계 배태성, 신뢰도, 충성도 등 총 5가지이다. 측정문항은 기존의 연구에서 사용하였던 설문문항들을 본 연구에 맞게 일부 수정하여 측정하였다. 종업원의 친 사회적 행동에 관한 문항은 Bettencourt and Brown (1997)이 연구에서 사용한 소비자 관점의 문항을 객실 승무원이 승객에게 직접적으로 도움을 주기 위한 행위와 의도로 구분하여 총 7개 문항으로 수정하여 측정하였다. 종업원의 고객 지향성은 Saxe and Weitz (1982)의 연구에서 제시되었던 6개 영역으로 구성된

SOCO(Selling Orientation-Customer Orientation) 척도를 본 연구 상황에 맞게 6개 문항으로 수정하여 측정하였고, 관계 배태성과 신뢰도는 김경은과 조성도(2011)연구를 바탕으로 한 항목을 본 연구에 맞게 적절하게 수정하여 측정하였다. 또한 항공사를 이용한 사전 경험과 미래에 대한 기대에 기초하여 재 구매 의도와 호의적인 태도 파악을 위해 Guenzi and Pelloni (2004)의 연구를 4개 항목으로 수정하여 5점 리커트형 척도로 충성도를 측정하였다. 본 연구의 가설 및 연구모형을 검증하기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 인구통계학적 특성 및 항공사 이용 경험 특성 등을 파악하기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 이후 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 통해 측정항목들을 1차적 정제 후, AMOS 22.0을 사용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 통해 측정모델의 구성에 대한 통계적 검증을 하였으며 타당성과 신뢰성, 구성개념 간 인과관계를 규명하기 위하여 구조방정식 모델링을 실시하였다.

### 2. 표본 특성

항공사를 이용해 본 경험이 있는 소비자를 대상으로 실시한 설문에 응답한 일반적 특성을 살펴보면 응답자의 성별은 여성 응답자가 58.3%로 남성 응답자(41.7%)보다 많았고, 연령은 20대 35.9%, 30대 32.8%, 40대 20.3% 순으로 나타났다. 최근 3년 이내 국외 여행 횟수는 0~3회 57.8%, 6~10회 17.2%, 4~5회 14.6%로 나타났으며 주로 국내 항공사(78.1%)를 이용하는 것으로 나타났으며 여행의 형태는 개별관광(55.7%)이 단체관광(17.2%), 지인 방문(9.4%), 출장(8.9%), 학업(5.7%), 기타(3.1%) 대비 압도적으로 높은 비율을 차지하였다.



<표 1> 인구통계학적 특성

	구분	응답자			구분	응답자	
		명(%)				명(%)	
성별	남성	80(41.7)	192 (100)	여행형태	단체관광	33(17.2)	192 (100)
	여성	112(58.3)			개별관광	107(55.7)	
연령	29세 이하	69(35.9)	192 (100)	업무/회의	17(8.9)	192 (100)	
	30-39세	63(32.8)		지인 방문	18(9.4)		
	40-49세	39(20.3)		학업	11(5.7)		
	50-59세	19(9.9)		기타	6(3.1)		
	60세이상	2(1.0)		0~3회	31(9.4)		
주 이용 항공사	국내 항공사	150(78.1)	192 (100)	최근 3년 국외 여행 횟수	4~5회	5(1.5)	192 (100)
	국외 항공사	42(21.8)		(100)	6~10회	3(0.9)	
					11회 이상	102(31.0)	

### 3. 연구 결과

#### 3.1 자료의 타당성과 신뢰성

본 연구에서 연구 변인들에 대한 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하였다. 요인분석 방법은 주성분 분석(Principle Component Analysis : PCA)으로 실시하였고, 요인의 회전방식으로는 Varimax 방식을 사용하였다. 설문항목들 중 독립변수와 종속변수의 타당성 평가를 위한 탐색적 요인분석을 실시한 결과 요인점수가 낮은 항목을 제외하여 11개 요인으로 축소하였으며 공통성 .7이상, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)은 .878이고, 유의확률은 .000으로 나

타났다. 또한 신뢰성 검증을 실시한 결과, Cronbach's  $\alpha$  값은 .7 이상으로 나타나 측정항목의 내적 일관성을 확인하였다.

본 연구에서는 측정도구에 대한 타당성 확보를 위하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 탐색적 요인분석을 통해 확인된 구성요인의 집중타당성(Convergent Validity)은 표준화  $\lambda$  값과 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE)값이 각각 0.7과 0.6 이상이며 개념신뢰도(C.R)값이 0.8을 초과하여 수용할 만한 결과를 보여 주었다. 판별타당성(Discriminant Validity)은 구성요인 간 상관계수<sup>2</sup> 과 평균분산추출(AVE)값 비교를 통하여 확인하였다. 그 결과, 변수 간 관계가  $p < .01$  수준에서 유의하였고 상관계수<sup>2</sup> 보다 평균분산추출(AVE) 값이 높게 나타나 판별타당성 역시 확보하였다.

<표 2> 요인분석 및 신뢰도 검증 결과

요인	Component					공통성	Cronbach's $\alpha$
	1	2	3	4	5		
신뢰도3	.814	.205	.217	.229	.157	.829	.874
신뢰도1	.792	.131	.116	.179	.280	.768	
신뢰도4	.755	.208	.236	.192	.295	.793	
사회성6	.240	.858	.110	.210	.043	.852	.824
사회성5	.133	.855	.211	.191	.159	.855	

요인	Component					공통성	Cronbach's α
	1	2	3	4	5		
배태성2	.146	.273	.872	.060	.134	.878	.813
배태성3	.271	.058	.838	.185	.193	.850	
지향성5	.144	.306	.071	.816	.275	.860	.765
지향성6	.397	.168	.203	.785	.012	.843	
충성도1	.370	.129	.222	.134	.822	.897	.804
충성도2	.527	.127	.228	.219	.616	.773	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.						.878	
Bartlett's Test of Sphericity						Approx Chi-Square	1191.059
						Sig.	.000

<표 3> 확인적 요인분석 결과

구분	비표준화값	표준화값	S.E.	C.R.	p
사회성5 <-- 사회성	1.000	.842			
사회성6 <-- 사회성	.928	.832	.095	9.723	***
지향성5 <-- 지향성	1.000	.772			
지향성6 <-- 지향성	.967	.805	.101	9.553	***
배태성2 <-- 배태성	1.000	.804			
배태성3 <-- 배태성	.907	.865	.096	9.480	***
신뢰도3 <-- 신뢰도	1.000	.856			
신뢰도1 <-- 신뢰도	.893	.785	.069	12.869	***
신뢰도4 <-- 신뢰도	.997	.869	.066	14.992	***
충성도2 <-- 충성도	1.000	.859			
충성도1 <-- 충성도	.823	.788	.069	12.015	***

주: \*\*\*p<.001.

<표 4> 상관관계 및 타당도 분석 결과

척도	친 사회적 행동	고객 지향성	관계 배태성	신뢰도	충성도
친 사회적 행동	1				
고객 지향성	.291**	1			
관계배태성	.178**	.161**	1		
신뢰도	.226**	.352**	.264**	1	
충성도	.163**	.267**	.273**	.564**	1
CR	.847	.866	.814	.924	.869
AVE	.734	.764	.686	.802	.768

주: \*\*p<.01.

### 3.2 가설검증

연구모형의 구조적 인과관계를 살펴보기 위해 구조방정식 모형(SEM: Structure Equation Model)을 실시하였다. 일반적으로 모형 적합도를 검증하기 위하여 구조방정식에서는  $\chi^2$ , GFI, AGFI, CFI, NFI,

TLI, RMSEA 값을 사용한다. 그러나  $\chi^2$ 를 통한 검증은 표본에 민감하게 변하며, 영가설을 엄격하게 지켜야하기 때문에 표본의 수가 100개 넘는 본 연구에서는 절대적합지수(RMSEA)와 증분적합도지수(NFI,CFI,TLI)를 같이 활용하였다.

<표 5> 가설검증 결과

가설검증결과	비표준화 계수	표준화계수	SE	C.R	P	채택 여부
가설 1. 친 사회적 행동 → 관계 배태성	.297	.271	.137	2.165	*	채택
가설 2. 고객 지향성 → 관계 배태성	.515	.333	.201	2.559	*	채택
가설 3. 관계 배태성 → 신뢰도	.243	.322	.063	3.839	***	채택
가설 4. 신뢰도 → 충성도	.876	.798	.096	9.171	***	채택

model fit:  $\chi^2=52.472$ ,  $df=36$ , NFI=.958, CFI=.987, TLI=.980, RMSEA=.047  
 주: \* $p<.05$ , \*\*\* $p<.001$ .

본 연구에서 제안된 가설적 연구모형의 적합도는 각각  $\chi^2=52.472$ ,  $df=36$ , NFI=.958, CFI=.987, TLI=.980, RMSEA=.047로 수용 가능한 수준으로 나타나 해당 모형의 적합도는 적절한 수준임을 확인하였다. 이를 바탕으로 경로분석 검증 결과 지각된 종업원의 친 사회적 행동( $H1=.270, p<.05$ )과 종업원의

고객 지향성( $H2=.333, p<.05$ )은 각각 관계 배태성에 영향을 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계 배태성( $H3=.322, p<.001$ )은 신뢰도에 영향을 주었고 신뢰도는 충성도( $H4=.798, p<.001$ )에 긍정적 영향을 미친다는 것이 확인되었다.

<표 6> 매개분석 결과

구분	총 효과(직접효과, 간접효과)							
	사회성		지향성		배태성		신뢰도	
배태성	.271*		.333*		-		-	
	.271*	-	.333*	-				
신뢰도	.120		.648**		.322*		-	
	.032	.087	.540**	0.107*	.322*	-		
충성도	.136		.566**		.405**		.798**	
	-	.136	-	.566**	.148	.257*	.798**	-

주: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

<표 7> 가설검증 결과

가설검증결과	비표준화 계수	표준화계수	SE	C.R	P	채택 여부
가설 5. 친 사회적 행동 → 관계 배태성 → 신뢰도	.072	.087	.057	1.263	n.s	기각
가설 6. 고객 지향성 → 관계 배태성 → 신뢰도	.125	.107	.059	2.118	*	채택
가설 7. 관계 배태성 → 신뢰도 → 충성도	.213	.257	.083	2.266	*	채택

model fit:  $\chi^2=52.472$ ,  $df=36$ ,  $NFI=.958$ ,  $CFI=.987$ ,  $TLI=.980$ ,  $RMSEA=.047$   
 주: \* $p<.05$

또한 관계 배태성의 매개 역할 검증을 위해 매개분석을 확인한 결과, 종업원의 친 사회적 행동은 신뢰도에 직접적 영향과 관계 배태성을 매개로 한 간접적 영향은 없으나( $H5=.087$ ) 고객 지향적 성향은 직접적 영향뿐 만 아니라 관계 배태성을 매개로 한 영향도 유의한 결과가 나왔다.( $H6=.107, p<.05$ )

관계 배태성(Relational Embeddedness)은 충성도에 직접적 영향은 없으나 신뢰도를 매개로 하였을 경우( $H7=.257, p<.05$ ) 긍정적인 영향을 미친다는 것이 확인 되었다. 즉, 지각된 종업원의 친 사회적 행동과 고객 지향성은 관계 배태성에 유의한 영향을 주며 관계 배태성은 신뢰도에, 신뢰도는 충성도에 긍정적 영향을 미친다.

한편 관계 배태성은 지각된 종업원의 친 사회적 행동과 신뢰도 사이에서 매개 역할을 하지 않는 것으로 나타나 가설 5는 기각 되었다. 하지만 지각된 종업원의 고객 지향성과 신뢰도 사이에서는 매개 역할을 하는 것으로 나타나 가설6은 채택 되었다. 또한 신뢰도 역시 관계 배태성과 충성도 사이에서 매개 역할을 함으로써 결국 이는 관계 배태성과 신뢰도, 충성도와의 인과관계가 성립된다는 것을 살펴볼 수 있었다. 이를 토대로 가설7 역시 채택되었다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

본 연구는 서비스 종업원과 고객 간의 관계 배태성 형성이 신뢰도와 충성도에 미치는 영향에 대해 객실 서비스 측면에서 확인하고자 하였다. 연구 결과를 요약하면 첫째, 객실 승무원의 친 사회적 행동과 고객 지향성은 승객 간의 관계 배태성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 객실 승무원과 승객 간의 관계 배태성(Relational Embeddedness)은 신뢰도에 영향을 미치며 최종적으로 신뢰도는 항공사 충성도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 객실 승무원의 친 사회적 행동 및 고객 지향성이 신뢰도 사이에서 관계 배태성의 매개 역할에 대해 확인해 본 결과 친 사회적 행동과 신뢰도 사이에서는 관계 배태성이 매개 역할을 하지 않지만 승무원의 고객 지향성은 신뢰도 사이에서 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

마지막으로 객실 승무원과 승객 간의 관계 배태성과 충성도 사이에서 신뢰도의 매개 역할에 대해 확인한 결과 신뢰도 역시 매개 역할을 함으로써 이들 간의 인과 관계에 대해 알 수 있었다.

## 2. 이론적 및 실무적 시사점

항공운송 서비스 산업은 서비스 제공자와 소비자 간의 서비스 접점이 가장 많이 발생하는 대표적인 산업이다. 항공사의 객실 서비스는 종업원(승무원)과 고객(승객) 간의 서비스 접점 시간이 가장 길고 서비스 제공하는 동안 반복해서 이루어지는 곳으로서 항공사측에서는 기내 서비스의 품질 향상에 많은 노력을 기울이는 반면 고객은 제공받는 서비스에 대한 기대가 가장 높은 곳이기도 하다. 따라서 본 연구는 관계 마케팅의 주요 연구 주제인 관계 배태성(Relational Embeddedness)을 중심으로 객실 서비스 측면에서의 종업원의 친 사회적 행동 및 고객 지향성, 신뢰도, 충성도 등 주요 변인 간의 인과관계를 나타내는 연구모형을 실증적으로 검증하였다.

이 같은 연구 모형의 실증적 분석 결과 및 본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

대부분의 관계 배태성 관련 기존 연구들은 관계 혜택으로 인해 종업원과 고객 간의 관계 배태성이 형성된다고 하였다(Granovetter 1992; Gwinner et al., 1998; Uzzi 1999; Yoon, 2014). 그러나 특정 서비스 종업원에게만 서비스를 받을 수 있는 상황이 거의 존재 하지 않는 특성이 있는 기내 서비스에서 객실 승무원과 승객 간의 상호작용과 객실 승무원의 행동과 태도로 관계 배태성이 형성 될 수 있다는 점은 본 연구의 첫 번째 이론적 시사점이라고 할 수 있다. 둘째로 본 연구에서는 관계 배태성과 신뢰도의 매개 역할에 대해 증명하였다. 관계 배태성과 관련된 기존 연구에서는 신뢰도만을 매개 변수로 이용하였다. 그러나 본 연구에서는 다른 변수들(친 사회적 행동, 고객 지향성, 신뢰도, 충성도)과 관계 배태성의 상대적 영향력을 비교하기 위하여 신뢰도 외에 관계 배태성 자체의 매개 역할에 대해서 분석하였고 그 결과, 서비스 종업원의 고객 지향성은 신뢰도 사이에서 관계 배태성의

인과 관계에 대해 확인 하였다.

마지막으로 일반 서비스 뿐 만 아니라 항공여행 객실 서비스 분야에서도 서비스 종업원과 고객 간의 관계 배태성, 즉 강한 유대감을 느낀다는 것을 재 증명하였다. 이는 관계 배태성이 다양한 서비스 분야에서 적용될 수 있다는 점을 본 연구가 지니는 이론적 시사점이라 할 수 있겠다.

본 연구는 객실 서비스 분야에서 실무적인 시사점을 제공할 수 있다. 우선, 종업원의 친 사회적 행동 및 고객 지향성이 관계 배태성에 모두 긍정적 영향을 주었던 것으로 확인된 만큼 서비스 접점 시 승무원의 친 사회적 행동 및 고객 지향적인 행동을 증가시키기 위한 노력을 해야 할 것이다. 즉, 서비스 접점 시 고객의 성향 및 니즈를 파악하여 자발적인 서비스를 제공할 수 있어야 하겠다. 특히 제한된 공간에서 서비스 접점 시간이 긴 기내 서비스 제공 시 객실 승무원은 승객과 지속적인 소통을 통해 친 사회적 행동 및 고객 지향적인 행동을 함으로써 승객과의 상호작용을 위한 노력이 필요하다.

둘째, 관계 배태성은 종업원과 기업에 대한 신뢰도를 형성하며 이같이 형성된 신뢰도는 최종적으로 충성도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이는 정서적, 사회적 유대 강도와 친밀도가 한정된 시간과 밀폐된 공간인 항공기 내의 객실 서비스 분야에서도 매우 중요하다는 것을 의미한다. 그러므로 관계 배태성의 중요성에 대한 객실 승무원의 인식은 항공사에게 차별화된 경쟁력이 될 수 있음을 시사한다. 그럼에도 불구하고 대부분의 객실 승무원들은 관계 배태성에 대한 이해와 승객 간의 관계 배태성 형성에 어려움을 겪고 있다. 따라서 이 부문을 해소하기 위해서는 항공사의 지속적인 사례별 교육과 유대감 형성을 위한 정서적 교육이 필요하다.

마지막으로 본 연구를 통해 종업원의 고객 지향성과 신뢰도 사이에서 관계 배태성의 영향력을 확인한 사실은 고객에 대한 종업원의 일방적인 행동과 태도

는 신뢰도에 큰 영향을 미치지 않는다는 것을 시사한다. 또한 관계 배태성과 충성도 사이에 신뢰도가 매개 역할을 함에 따라 종업원과 고객 간의 정서적, 사회적 유대감만으로는 고객의 기업에 대한 충성도에 얻을 수 없다는 것을 시사한다. 따라서 기업은 종업원에게 고객에 대한 일방적인 헌신을 요구하기 보다는 고객과의 관계 배태성 형성을 요구해야 하며 고객의 신뢰도를 얻을 수 있는 다양한 시도를 해야 할 것이다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구를 위해 사용한 표본이 기내 서비스를 이용한 승객 중심 사례로 실증 분석되었기 때문에 다른 서비스 분야에서의 관계 배태성 변인에 대해 반복적인 신뢰성의 확보가 결여되었다. 향후 연구에서는 관계 배태성 변인에 대해 다양한 서비스 영역까지 확대하여 실증 분석이 필요할 것이다. 둘째, 객실 승무원과 승객 간의 관계 배태성의 형성은 서비스 접점 시서비스 제공 시간과 횟수가 중요함에도 불구하고 승객들의 탑승시간(비행시간) 및 탑승 횟수를 고려하지 않은 한계가 있다. 추후 연구에서는 승객들의 탑승시간(비행시간) 및 탑승 횟수를 고려한 연구가 필요할 것으로 생각된다. 마지막으로 본 연구는 처리된 자료가 192부에 국한되어 있어 표본수가 적은 한계점이 있다. 이는 항공여행 승객을 대표할 수 없다는 인구통계학적인 측면에서의 한계점으로 향후 연구에서는 보다 많은 표본을 확보하여 실증 연구가 필요하겠다.

### 참고문헌

- Ahn, Jin Woo and Mun Shik Suh (2009), "The Influence of Customer Participation on the Interaction with Service-Provider and Emotional Elements," *Korean Management review*, 38(4), 897-934.
- Aric Rindfleisch, & Moorman, C. (2001), "The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective," *Journal of Marketing*, 65(2), 1-18.
- Benedettini, O., & Neely, A. (2017), "Does buyers' dependence Translate into Financial Performance? An Empirical Analysis of Manufacturer-Service Provider Relationships," *Service Alliance of University Cambridge*.
- Bernardes, E. S. (2010), "The Effect of Supply Management on Aspects of Social Capital and The Impact on Performance: A Social Network Perspective," *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 45-55.
- Berry, L. L. (1995), "Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997), "Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors," *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.

논문접수일: 2018.11.21.

1차 수정본 접수일: 2019.01.24.

게재확정일: 2019.01.24.

- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *The Journal of Marketing*, 71-84.
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G., & Sager, J. K. (2012), "The Role of The Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 15-27.
- Bloemer, J., Odekerken-Schröder, G., & Kestens, L. (2003), "The Impact of Need for Social Affiliation and Consumer Relationship Proneness on Behavioural Intentions: An Empirical Study in a hairdresser's context," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(4), 231-240.
- Bove, L. L., & Johnson, L. W. (2000), "A Customer-Service Worker Relationship Model," *International journal of service industry management*, 11(5), 491-511.
- Bradley, G. L., Sparks, B. A., Zapf, D., McColl-Kennedy, J. R., & Jimmieson, N. L. (2013), "Task-Relationship-Self: A Framework for Understanding Service Encounter Behaviors," *Psychology & Marketing*, 30(6), 512-528.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Chen, S.-C., & Quester, P. G. (2015), "The Relative Contribution of Love and Trust towards Customer Loyalty," *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 23(1), 13-18.
- Danaher, P. J. (1997), "Using Conjoint Analysis to determine The Relative Importance of Service Attributes measured in Customer Satisfaction Surveys," *Journal of Retailing*, 73(2), 235-260.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997), "An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *The Journal of Marketing*, 35-51.
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J., & Chambers, T. M. (1988), "Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach," *Journal of Business Research*, 17(2), 175-187.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *The Journal of Marketing*, 11-27.
- Engel, J. F., & Roger, D. (1982). Blackwell (1982), *Consumer behavior*, 4.
- Erciş, A., Ünal, S., Candan, F. B., & Yıldırım, H. (2012), "The Effect of Brand Satisfaction, Trust and Brand Commitment on Loyalty and Repurchase Intentions," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(Supplement C), 1395-1404.
- Granovetter, M. (1992), *Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis. Acta Sociologica*, 35(1), 3-11.
- Guenzi, P., & Pelloni, O. (2004), "The Impact of Interpersonal Relationships on Customer Satisfaction and Loyalty to The Service

- Provider,” *International journal of service industry management*, 15(4), 365-384.
- Gulati, R. (1998), “Alliances and Networks,” *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998), “Relational Benefits in Services Industries: The Customer’s Perspective,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2)
- Hennig-Thurau, & Thorsten (2004), “Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention,” *International journal of service industry management*, 15, 460-478.
- Hong Hee Jeong and Kyung Wan Hong (2013), “The External Images of Cabin Crew of Airlines on The Influence on The Quality of Personal Service and a Customer Satisfaction,” *Tourism Resort Research*, 27(6), 177-195.
- Kang, J., & Hustvedt, G (2014), “Building Trust between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility,” *Journal of Business Ethics*, 125(2), 253-265.
- Kelley, S. W. (1992), “Developing Customer Orientation among Service Employees,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kim, Kyoung Eun and Seong Do Cho (2011), “Antecedents and Roles of Relational Embeddedness in The Relationship between Service Employees and Customers,” *Journal of Korean Marketing Association*, 26(3), 15-41.
- Kim, Jae-Yeong, Jin Yong Lee and Dong Cheol Han (1999), “Preemptive Variables and Outcome Variables of Salesperson Effort perceived by Customers at The Time of Service Provision,” *Journal of Channel and Retailing*, 4(1)
- Kim, P. B., Gazzoli, G., Qu, H., & Kim, C. S. (2016), “Influence of The Work Relationship between Frontline Employees and Their Immediate Supervisor on Customers’ service Experience,” *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 425-448.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002), “Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective,” *Journal of Brand Management*, 9(4), 249-261.
- Lee, Ho Tack (2017), “Differential Effects of Personality Characteristics of Pharmaceutical Salespeople on Customer Orientation, Sales Orientation, and Short - Term Performance,” *Journal of Channel and Retailing*, 22(4), 125-148.
- Levitt. (1980), “Marketing Success Through Differentiation of Anything,” *Harvard Business Review*, 58, 82-91.
- Li, W., Yu, S., Pei, H., Zhao, C., & Tian, B. (2017),



- “A Hybrid Approach based on Fuzzy AHP and 2-tuple Fuzzy Linguistic Method for Evaluation In-Flight Service Quality,” *Journal of Air Transport Management*, 60, 49-64.
- Lin, J., Wang, B., Wang, N., & Lu, Y. (2014), “Understanding The Evolution of Consumer Trust in Mobile Commerce: A Longitudinal Study,” *Information Technology and Management*, 15(1), 37-49.
- Malhotra, N., & Ackfeldt, A.-L. (2016), "Internal Communication and Prosocial Service Behaviors of Front-Line Employees: Investigating Mediating Mechanisms," *Journal of Business Research*, 69(10), 4132-4139.
- Martínez-Tur, V., Estreder, Y., Moliner, C., García-Buades, E., Ramos, J., & M<sup>a</sup> Peiró, J. (2017), "Linking Employees' extra-role Efforts to Customer Satisfaction: Presence Versus Absence of Complaints," *Social Psychology*, 48(2), 104.
- Min Joung Won, Chung Sub Shin and Sub Kim (2013), “Effect on Customer Satisfaction and Customer Loyalty by the Images of Airline and Flight Attendants,” *Hotel Resort Research*, 12(2), 217-239.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nguyen, H., Groth, M., Walsh, G., & Hennig-Thurau, T. (2014), "The Impact of Service Scripts on Customer Citizenship Behavior and The Moderating Role of Employee Customer Orientation," *Psychology & Marketing*, 31(12), 1096-1109.
- O'Hara, K. B., Beehr, T. A., & Colarelli, S. M. (1994), "Organizational Centrality: A Third Dimension of Intraorganizational Career Movement," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(2), 198-216.
- Okabe, N. (2017), "Creating of Customer Loyalty by Cabin Crew A Study of The Relation between Emotional Labor and Job Performance," *Transportation research procedia*, 25, 149- 164.
- Owens, P. L. (2015), "Religion: The Determining Factor in Constructing Global Marketing Strategies," Paper presented at the Proceedings of the 1996 *Multicultural Marketing Conference*.
- Park, Chul-Ho (2000), “A Study on Influential Factors in the Airline Choice Behavior”, *Journal of Travel Study*, (11), 91-113.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Shin, D., You, Y., Hong, J., & Lee, S. K. (2015), "Study on The Effects of Follow-Up Consulting Service on Perceived Reciprocity, Corporate Trust and Relational Embeddedness," *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S7), 395-405.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., &

- Gutman, E. G. (1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Tandon, M., Malhan, S., & Pachpore, P. (2017), "Significance of Fuel Efficiency in The Factors Affecting Brand Loyalty in Automobile Industry," *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 5(6), 94-104.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015), "How Sales Strategy Translates into Performance: The Role of Salesperson Customer Orientation and Value-Based Selling," *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21.
- Uzzi, B. (1999), "Embeddedness in The Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing," *American Sociological Review*, 64(4), 481-505.
- V. Emre Ozdemir, & Hewett, K. (2010), "The Effect of Collectivism on the Importance of Relationship Quality and Service Quality for Behavioral Intentions: A Cross-National and Cross-Contextual Analysis," *Journal of International Marketing*, 18(1), 41-62.
- Verma, V., Sharma, D., & Sheth, J. (2016), "Does Relationship Marketing Matter in Online Retailing? A Meta-Analytic Approach," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 206-217.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011), "The Dark Side of Buyer-Supplier Relationships: A Social Capital Perspective," *Journal of Operations Management*, 29(6), 561-576.
- Wu, Shutong, Younhee Moon and Jiho Choi (2013), "The Interaction Effect of Firm Trust and Salesperson Trust on Loyalty : An Exploratory Findings in Korea · Chinese Automobile Market," *Journal of Channel and Retailing*, 18(1), 83-96.
- Yoon, S. J. (2014), "An Analysis for Airline Structural Effect Relationships among Brand Relational Benefits, Customer Value, Consumer-Brand Emotional Relationship, and Long-term Relationship Orientation," *Tourism and leisure research*, 26(5), 447-467.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012), "How and When does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes?," *A meta-analytic evaluation. Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.

# Effects of the Formation of Relational Embeddedness Between Flight Crews and Passengers on Customer Trust and Loyalty

Hee Jung Kwon\*, Seung Chang Lee\*\*

## Abstract

The air transportation industry is continuously growing and becoming more intense due to global deregulation and aviation liberalization. The airline industry is making efforts to improve in-flight service of the competitive routes among airlines to enhance customer satisfaction. The fact that the passengers' perception of the image and service quality of the airline is formed or increased in interaction with the flight attendant.

Unlike other services, air services are complex services that harmonized with spaces, human services, and physical services. So there are many factors determine the customer's choice of airline or quality of air service. Especially, in the air service, cabin service has the longest contact time with the passenger and continuous interaction is performed in the limited time and spaces. The interactions between cabin attendants and passengers play an important role in changing the perception of passengers about the image and service quality of the airline and forming relationship with flight attendance and customers. Therefore, in this study, it is inferred that relational embeddedness will be formed in the customer network built by customers.

The relational embeddedness between emotional, social cohesion and intimacy with other members formed in the background of social networks (Kim and Cho 2011) or emotional social relationship (Shin, You, Hong and Lee, 2015).

Relational embeddedness can be understood based on mutual influences and factors such as dependency, connectedness and mutual adaptation. The previous literature on involved relational embeddedness emphasized the economic benefits of a strong bond formed in the network, focusing mainly on the relationship benefits gained by customers (Granovetter, 1992; Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998; Uzzi, 1999; Yoon, 2014). The benefits obtained through the formation of a positive role play a crucial role in establishing customer loyalty.

However, in this study, we tried to except the relationship benefit factors, which are one of the main factors related to relational embedded. Therefore, the relational embeddedness between the airline cabin crew and passengers in the aspect of the cabin service and the effect of loyalty through the trust of the airline service was examined empirically.

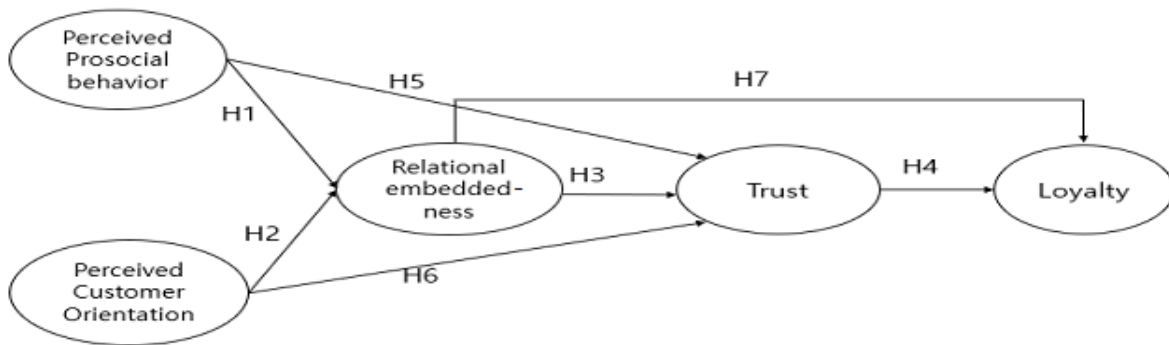
---

\* PhD course, Department of Business Administration, Korea Aerospace University, 1st Author

\*\* Professor, Korea Aerospace University, Corresponding Author

This is because, unlike other services, it is assumed that the relationship benefits in the cabin service are not large compared with the general service as the service is repeatedly provided in the limited time and the closed space. In addition, it is inferred that the relational embeddedness between passengers and cabin crew can be shaped by continuous interaction.

In addition, it is inferred that the relational embeddedness between passengers and cabin crew can be shaped by continuous interaction. For this study, we used related major factors (pro-social behavior of employees and customer orientation, trust, and loyalty of perceived employees), which are mainly dealt with in the existing service literature. In particular, other variables (pro-social behavior, customer orientation, and loyalty) and the relative influence of relational embedded involvement. In order to analyze the mediating role of relational embeddedness involvement itself in addition to the trust, the research model was derived and hypotheses were set as shown in <Figure 1>



<Figure 1> The Research Model

- H1: The degree of consumer's perception of pro-social behavior of an employee will affect the relational embeddedness with employees.
- H2: The perceived level of customer's perception of customer orientation will affect the relational embeddedness with employees.
- H3: The relational embeddedness between employees and customers will affect customer's trust in airlines.
- H4: The trust in airlines will affect customer loyalty.
- H5: The relational embeddedness will play a mediating role between the pro-social behavior of employees and the trust of airlines
- H6: The relational embeddedness will play a mediating role in the effect of employee's customer orientation on airline trust.
- H7: The trust will play a mediating role in affecting between the relational embeddedness and airline loyalty.

For the empirical analysis of this study, we surveyed the consumers who have experienced using airline. A total of 202 questionnaires were collected from a total of 210 distributions. A total of 192 samples were used for the final analysis, except 10 samples with missing responses or missing responses from some of the collected samples

In order to verify the hypotheses and research models of this study, SPSS 18.0 was used to identify the demographic and airline experience characteristics and then the primary items were refined. AMOS 22.0 was used for statistical testing, Structural equation modeling, causality relational embeddedness between validity, reliability, and construction concept.

The results of this study confirmed that the behavior and attitude of the service employees rather than the relational benefits, which are one of the major factors related to the relational embeddedness of involvement, influence the formation of relational embeddedness formation through interaction between passengers. On the other hand, the causal relationship between the relational embeddedness, trust and loyalty factors proven in the previous study was also proved through the aspect of the cabin service.

**<Table 1> Results of Hypotheses Testing**

Path Relationship	Estimate	Standardized Estimate	SE	C.R	P	Results
H1. Pro-social behavior → Relational Embeddedness	.297	.271	.137	2.165	*	Accepted
H2. Customer orientation → Relational Embeddedness	.515	.333	.201	2.559	*	Accepted
H3. Relational Embeddedness → Trust	.243	.322	.063	3.839	***	Accepted
H4. Trust → Loyalty	.876	.798	.096	9.171	***	Accepted

model fit:  $\chi^2=52.472$ ,  $df=36$ ,  $NFI=.958$ ,  $CFI=.987$ ,  $TLI=.980$ ,  $RMSEA=.047$

\* $p<.05$ , \*\*\* $p<.001$ .

In addition, we performed a parametric analysis to verify the causal relational embeddedness between the major variables of this study, particularly the intermediary role of relativity and trust, and confirmed the results as shown in <Table 2>

This enabled us to identify the impact of relational embeddedness between employee pro-social behavior and customer orientation and trust, as well as the impact of reliability between relational embeddedness and loyalty.

<Table 2> Results of Mediation Effects Analysis

Variables	Total Effect (direct effect, indirect effect)							
	Pro-social		Orientation		Embeddedness		Trust	
Embeddedness	.271*		.333*		-		-	
	.271*	-	.333*	-				
Trust	.120		.648**		.322*		-	
	.032	.087	.540**	0.107*	.322*	-		
Loyalty	.136		.566**		.405**		.798**	
	-	.136	-	.566**	.148	.257*	.798**	-

\*p<.05, \*\*p<.01

Hypothesis test results showed that relational embeddedness did not play a mediating role between the pro-social behavior and trust of perceived employees Hypothesis 5 was rejected. However, Hypothesis 6 was adopted because it appears to play a mediating role between customer orientation and trust of perceived employees. In addition, the trust also plays a mediating role between relational embeddedness and loyalty, which can be seen as a causal relationship between relational embeddedness, trust and loyalty.

<Table 3> Results of Hypotheses Testing

Path Relationship	Estimate	Standardized Estimate	SE	C.R	P	Results
H5. Pro-social behavior → Relational Embeddedness → Trust	.072	.087	.057	1.263	n.s	Rejected
H6. Customer orientation → Relational Embeddedness → Trust	.125	.107	.059	2.118	*	Accepted
H7. Relational Embeddedness → Trust → Loyalty	.213	.257	.083	2.266	*	Accepted

model fit:  $\chi^2=52.472$ ,  $df=36$ ,  $NFI=.958$ ,  $CFI=.987$ ,  $TLI=.980$ ,  $RMSEA=.047$

\*p<.05

Hypothesis 7 was also adopted. This suggests that unilateral behavior and attitudes of employees to customers do not significantly affect trust. The results of this study are as follows. First, the relational embeddedness between trust of customer and loyalty is negatively correlated with customer loyalty. Therefore, rather than asking employees for unilateral dedication to customers, companies should demand the formation of relational embeddedness with customer, improve service contact point and operation process to gain customer's credibility. This will ultimately have a positive impact on the trust and loyalty of airline services. Finally, relational embeddedness, or strong bond, reaffirmed the relational embeddedness between service employees and customers, not only in general services but also in airline cabin service area. This implies that this study can be applied to various service areas.

Keywords : Cabin Service, Prosocial Behavior, Customer Orientation, Relational Embeddedness, Trust, Loyalty

■ 부록

측정문항

**1. 신뢰도( $\alpha=0.874$ )**

- 가. 나는 이 항공사의 서비스를 믿을 수 있다.
- 나. 이 항공사 승무원은 나에게 믿을 수 있는 인상을 준다.
- 다. 이 항공사의 서비스는 나에게 신뢰감을 준다.

**2. 친 사회적 행동( $\alpha=0.824$ )**

- 가. 항공사 승무원은 고객을 정해진 서비스 이상으로 자발적으로 돕는 것 같다.
- 나. 항공사 승무원은 기대한 이상으로 고객을 돕고자 한다.

**3. 관계 배태성( $\alpha=0.813$ )**

- 가. 나는 승무원과 밀접한 사회적 관계를 이루고 있다.
- 나. 나와 승무원과의 관계는 상호간에 만족을 줄 수 있는 관계이다.

**4. 고객 지향성( $\alpha=0.765$ )**

- 가. 항공사 승무원은 나의 불평에 신속하게 대처한다.
- 나. 항공사 승무원은 나의 문제해결을 위한 서비스를 제공한다.

**5. 충성도( $\alpha=0.804$ )**

- 가. 나는 다음에도 이번 항공사를 이용 할 것이다.
  - 나. 나는 내가 이용한 이 항공사를 다른 사람에게 추천하고 싶다.
-