

종업원 서비스와 점포충성도간의 구조적 관계에 관한 연구*

A Study on the Structural Relationship between Employee Services and Store Loyalty*

윤 성 욱(Yoon, Sung-Wook)**

서 근 하(Suh, Geun-Ha)***

오늘날 서비스 마케팅은 기업의 비즈니스 전략에서 매우 중요한 부분으로 인식을 받고 있다. 그 중에서 종업원 서비스와 점포 충성도는 점포와 고객이 장기간 비즈니스를 지속할 수 있게 하는 중요한 경로이며, 기업 이미지와 해당 점포의 수준을 결정짓게 하는 척도로서 매우 중요한 역할을 가지고 있다. 따라서 본 연구는 종업원 서비스가 점포 충성도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 결정요인들의 구조적인 분석에 관하여 규명하고자 노력하였다. 이를 위하여 LISREL 8.30을 사용하여 구성개념간의 공분산 구조모델 분석을 실시하였다. 연구결과 종업원의 자발적 서비스는 개인간 관계와 전환장벽을 통하여 점포 충성도를 유발시키는 유의한 요소라는 것을 확인하였다. 또한 비자발적 서비스는 점포 만족 및 점포 충성도에 영향을 미치는 요소임을 확인하였다. 하지만 전환장벽을 결정하는 요소에 점포만족이 유의하지 않고, 개인간 관계만이 전환장벽에 유의한 영향을 미친다는 흥미로운 사실도 발견하였다. 이러한 연구결과는 향후 종업원에 대한 지도관리 및 평가시에는 현재 종업원의 매출실적 및 계량적 평가방식에서 행위적 실적평가(behavioral performance evaluation)로 확대 개선 할 필요성을 제시하여 주고 있으며, 현재 소매업체의 실태를 감안할 때 향후 정부 및 중소기업지원 유관기관 등에서 활용할 수 있는 시사점으로서 그 의미는 매우 크다고 볼 수 있다.

핵심개념: 종업원서비스, 제품가치, 인적관계, 전환장벽, 점포만족, 점포충성도

* 이 논문은 2003학년도 동아대학교 학술연구비(공모과제) 지원에 의하여 연구되었음.

본 논문을 위하여 유익한 조언을 하여주신 익명의 두 분 심사자님께 감사드립니다.

** 동아대학교 경영대학 경영학부 부교수(weuns@daunet.donga.ac.kr).

*** 부·울 중기청/ 경남정보대학 경영정보계열 겸임교수(young630@hitel.net).

I. 서론

많은 서비스기업들이 기업의 경쟁력 향상과 경영개선을 위한 고객접점 종업원의 훈련과 교육에 대하여 지대한 관심을 가지고 있다. 점포 충성도에 있어서 종업원의 서비스 질은 다른 경쟁 기업과 서비스를 차별화 시킬 수 있는 경쟁적 우월성의 핵심 원천이기도 하며, 상품의 품질지각과 더불어 점포의 지각된 가치에 영향을 미치는 중요한 결정요인으로 보고 있다 (Puffer 1987; Sirohi et al. 1998). 이처럼 고객 접점 종업원은 해당점포에 대한 첫 인상을 고객의 마음속에 각인시키고 경쟁점포와 비교하여 우월성을 판단할 수 있도록 하는 핵심인물이며, 서비스의 품질은 서비스 전달시점에서 종업원과 고객간의 상호작용을 통하여 고객의 지각에 의하여 결정되는 것으로 보았다(윤성욱, 황경미 2002, 2004; Bitner et al. 1990, 1994; Fisk et al. 1993).

그러나 최근의 연구에서는 만족이 반드시 고객 충성도로 연결되지 않는 의문점에 대하여 전환장벽이라는 새로운 변수를 밝혀내고, 이러한 전환장벽과 충성도의 관계를 밝히기 위한 많은 연구가 진행되어왔다(Ganesan 1994; Colgate and Lang 2001). 이와 같은 연구동향을 기초로 하여 볼 때 지금까지의 종업원 서비스를 점포 충성도 관점에서 구조적 관계와 역할에 대하여 살펴볼 필요성이 제기된다. 즉 기존의 종업원 서비스에 대한 연구가 고객의 재 구매행동과 종업원의 친 사회적, 고객 지향적 행동을 향상시키기 위한 요인규명에 초점이 맞추어져 왔지만, 본 연구는 점포 충성도 관점에서 종업원의 본질적 내재요인이 고객의 평가에 미치는 영향

에 관하여 새롭게 살펴보고자 한다.

점포 충성도에 관한 기존의 연구들은 점포 이미지와 서비스 품질, 다양성 추구성, 대안 매력도, 전환비용 등 물질적인 속성에서 시작하여 인지, 감정, 의도 그리고 애호도에 이르기까지 고객의 인식적 개념절차에 대해서도 다양한 연구가 이루어져 왔다(Fisk et al. 1993; Oliver 1980; Oliver and DeSarbo 1988; Oliver and Swan 1989; Oliver 1999). 서비스 기업들도 자사의 비즈니스 성과를 향상시킬 수 있는 다양한 결정요인과 개선방안을 찾고자 노력하였다. 이러한 노력들은 유형재 부문은 브랜드충성도, 무형재 부문은 서비스 충성도에 대한 연구로 나타났으며, 이는 고객이 서비스를 이용하게 될 때 고객입장에서 얻을 수 있는 손익 요인 측면과 고객이 판단하게 되는 서비스 품질에 대한 결정요인에 대한 연구가 집중적으로 이루어져 왔다(Dick and Basu 1994). 또한 종업원 서비스에 관한 기존 연구들은 종업원들이 업무에 대하여 느끼는 직무만족과 기업에서 제공하는 종업원에 대한 각종 지원활동이 종업원들의 친 사회적 행동과 조직시민행위에 미치는 영향에 대하여 알아보려고 하였으며, 이와 더불어 종업원의 내적 반응이 표출된 행동에 대해서도 고객이 평가하는 해당 점포에 대한 서비스품질과 재 구매행동과의 상관관계를 규명하고자 하였다(Betterncourt and Brown 1997; Bettencourt 1997). 그러나 본 연구에서는 Beckwith(1997)의 보이지 않는 판매력 요소로서 새롭게 주목을 받고 있는 서비스에 관하여 종업원의 자발적과 비자발적 서비스로 구분하고, 이러한 요인들이 상품의 가치와 더불어 어떠한 매개변수와 결정요인을 거쳐서 점포 충성도에 영향을 미치

는가에 대하여 살펴보고자 한다. 본 연구목적을 달성하기 위하여 고객이 지각하는 평가와 가치에 대하여 다음과 같은 의문점을 제기하고자 한다.

첫째, 종업원의 서비스는 개인간 관계와 점포 만족에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 개인간 관계와 점포만족의 관련성은 어떠한가?

셋째, 전환장벽에 대한 역할규명으로서 전환장벽은 개인간 관계와 점포만족에 대하여 어떠한 영향을 받고 있는가?

넷째, 개인간 관계와 점포만족 및 전환장벽이 점포충성도에 미치는 영향은 어떠한가?

이를 효과적으로 알아보기 위하여 점포충성도의 개념을 기존의 재 구매 및 재 방문의도와 구전효과를 묻는 방식과는 달리하여, Oliver (1999)가 연구한 통합적 관점에서 바라본 점포충성도를 토대로 하여 고객의 인식적인 차원에서 실증적으로 점포충성도를 검증하고자 한다. 이러한 연구결과는 기존의 연구자들마다 상이하게 정의하였던 고객충성도와 서비스충성도를 점포충성도 차원에서 체계적으로 재정립함과 동시에 구성요인들간의 관계성도 새롭게 밝혀 낼 수가 있을 것이다. 이처럼 점포충성도에 대한 전략적인 접근은 경영불황과 대기업에 열등한 위치에 있는 소기업들의 경영개선 및 장기적인 충성고객 확보이라는 현대마케팅의 본질적 측면에서도 많은 전략적 시사점을 제시하여 주리라고 보여진다.

II. 이론 및 연구가설

2.1 종업원의 자발적 및 비자발적 서비스

고객접점은 진실의 순간(moments of truth)과 같이 고객의 입장에서 보면 해당 점포와 종업원 서비스에 대하여 첫 인상의 이미지를 느끼는 접점이며, 고객이 해당 점포의 서비스 품질을 경험하게 되는 최초의 순간이다(Carlzon 1987). 이러한 고객접점은 서비스기업, 종업원, 고객이라는 삼각관계의 상호작용에 의하여 발생하며, 상호간의 조화가 적절할 때 이익효과가 창출되는 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 고객접점 종업원의 서비스 질에 관한 연구는 서비스기업에서 고객의 자발적 행위(customer voluntary performance)를 이끌어 내기 위한 고객접점 종업원의 친 사회적행동을 규명하는데서 주목 받았다(윤만희 2000; Zeithaml et al. 1996; Bettencourt 1997).

Bettencourt and Brown(1997)은 고객접점 종업원이 서비스를 제공할 때에 직무분석서와 업무매뉴얼 등에 명기된 규정되어 있는 역할의 행동을 하는 것을 규정된 고객서비스라고 하였고, 고객에게 예외적 서비스와 특별한 관심과 보너스를 제공하여 고객을 감동시키는 것을 규정된 역할 이상의 고객서비스로 정의하였다. 따라서 본 연구에서는 서비스 기업에서 제시하는 종업원의 형식적이고 규정된 서비스를 비자발적 서비스라고 하고, 종업원의 마음에서 발현되는 서비스를 자발적 서비스라고 정의한다. 기존의 종업원 서비스에 관한 연구는 조직지원과 상사지원 및 고객참여가 종업원의 자발적인 작업개

선 노력과 직무만족, 그리고 서비스 품질에 미치는 영향경로를 밝히고자 하였으며(Bettencourt and Brown 1997; Bettencourt 1997), 더 나아가서는 종업원의 규정된 역할과 비 규정된 역할이 점포애호도, 참여, 협조와 같은 고객의 자발적 행위에 미치는 영향력을 밝혀내고자 하였다(윤만희 2000; 이용기 2001).

종업원의 서비스와 직결되는 개인간 관계는 고객이 고객접점의 종업원에 대하여 종업원과의 내부 인간관계에 신뢰를 느끼는 정도로 정의하고 있다(Price and Arnould 1999; Jones et al. 2000; Colgate and Lang 2001; Weun et al. 2004). 개인간 관계는 종업원과 고객간의 인간적 신뢰관계이기에, 고객 입장에서는 종업원이 형식적인 접객이 아닌 인격적인 감정측면에서 보다 특별하게 대해 주는 정도가 좋은 서비스 평가로 나올 수가 있다. 최낙환(1997)은 판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할에 관한 연구에서 기업차원의 시장지향성은 판매원의 고객지향성에 간접적인 영향을 주며, 기업차원의 행동기준평가는 직접적인 효과를 미치고 있음을 밝힘으로서 종업원의 고객지향적 태도의 변화가능성과 더불어 종업원 태도가 고객에게 유의한 영향을 미칠 수 있다는 점을 간접적으로 시사하여 주었다. Martine (1993)은 고객과의 장기적 거래관계에 관한 연구에서 종업원과 고객의 상호작용에 영향을 미치는 결정요인으로서 신뢰, 대화의 빈도, 대화의 질과 유연성, 정보교환, 결속 등을 제시하였으며, 이러한 요인들이 종업원과 고객과의 장기적 거래를 위한 관계지속에 긍정적인 영향을 미침을 알아냈다.

이러한 선행연구들에서 나타난 바와 같이 종

업원의 서비스는 점포 충성도에 유의한 영향을 미치는 과정에서 개인간 관계에 직접적인 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H1a: 자발적인 서비스는 고객과 개인간 관계에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2a: 비자발적인 서비스는 고객과 개인간 관계에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Dabhokar et al.(1996)은 서비스품질을 소매점포차원에서 더욱 세분화시킨 소매점 서비스 측정모델(retail service quality)을 개발하였다. 소매점포 서비스품질 결정요소를 물리적 외형(외관, 편의성), 신뢰성, 개인간 상호작용, 문제 해결성, 점포정책 등의 5개 차원으로 구분하고 공변량 구조방정식 분석방식으로 소매점포 서비스를 측정하여 기존 척도들인 SEVEQUAL, SERVPERF 모형과 비교하여 모델 적합도가 우수한 척도로 나타나 주목받고 있다. 이와 더불어 SERV*OR에서는 고객처리 방법의 향상을 위한 서비스 지향성 정도를 측정하고자 하였다(Lytle et al. 1998). 서비스 지향성은 서비스접점에서 고객과 종업원의 상호작용에서 고객이 느낀 진실의 순간처럼 고객접점 종업원의 서비스성도가 고객만족으로 직결되는 것으로 보았다(e.g., Carlzon 1987; Lytle et al. 1998). 이처럼 소매서비스 품질을 지각된 가치와 더불어 살펴본다면 소매서비스 품질은 Gronroos (1984)의 기술적 품질과 기능적 품질로 구분할 수 있다. Sweeney et al.(1996)의 연구에 의하면 고객이 최종적으로 느끼는 서비스 성과는 서비스 공정절차를 강조하는 기능적인 품질이

기술적 품질보다 고객의 지각된 가치에 대하여 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이처럼 기술적 서비스품질은 제품의 품질과 가치인식에 영향을 주었지만 고객의 재구매 의도에는 직접적인 영향을 미치지 못한 것에 비하여, 기능적 서비스품질은 기술적 서비스품질에도 영향을 주었고 소비자의 구매의사에도 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 종업원의 자발적인 서비스에 대한 관심을 촉진시키는 계기가 되었다.

최근의 연구는 규정된 역할과 비 규정된 역할을 하는 종업원들의 역할 수행능력이 이를 지각하는 고객들의 자발적인 참여활동, 협조, 점포 애호도 등과 같은 고객의 친사회적 행동에 미치는 상관관계를 규명하고자 하였다. 이러한 종업원의 역할 수행능력과 서비스는 종업원의 친 사회적 정도와 직업에 대한 만족 등과 같은 다양한 개인적 변수들에 의하여 종업원들의 서비스 성과가 다르게 나타나는 것을 나타냈다(Bettencourt and Brown 1997; Bettencourt 1997; 윤만희 2000). 이처럼 친 사회적 행동성이 높은 종업원은 서비스 자발성이 높으며, 종업원의 자발적 서비스는 서비스 전달 시 고객의 우호적인 평가를 이끌어내고 점포 충성도와 더불어 판매성과를 높이는 것으로 나타났다. 이와 더불어 고객과 종업원의 관계에 있어서 종업원의 친 사회적 행동 못지 않게 고객의 자발적 행위도 서비스 성과에 대하여 중요한 영향을 미치기도 한다(윤성욱, 황경미 2002, 2004; Bitner et al. 1990). 안홍복 등(2004)의 연구에서는 종업원의 대응성과 친절성이 고객의 전반적인 만족에 유의한 영향을 줌과 동시에 고객 만족은 호텔의 재방문 의도와 타인에 대한 추

천에도 유의한 영향을 준다는 실증결과를 제시하였다. 이와 같이 서비스를 성심 성의껏 제공하는 종업원의 행위는 고객과의 개인간 관계와 더불어 점포만족에 직접적으로 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다(Sweeney et al. 1996; Sirohi et al. 1998). 또한 결정적 사건기법을 이용한 윤성욱과 황경미(2002, 2004)의 연구에서도 종업원의 자발적 서비스뿐만 아니라 매뉴얼에 근거한 비자발적 서비스도 서비스제공자에 대한 만족에 유의한 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이러한 연구결과를 토대로 종업원 서비스가 점포만족에 대하여 직접적인 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

- H1b: 자발적인 서비스는 점포만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2b: 비자발적인 서비스는 점포만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 점포충성도의 선행요인으로서의 상품의 가치

상품의 가치는 제품의 우월성 또는 탁월성에 대한 소비자의 판단으로 볼 수 있으며, 이러한 평가는 소비자의 주관적인 개념으로 볼 수 있다(Zeithaml 1988). 소비자는 구매활동에 있어서 나름대로의 기준을 가지고 상품에 대한 내적 단서를 평가하고 이를 지각된 상품의 가치로 판단하게 되며, 고객의 입장에서 지각하는 평가는 고객이 느끼는 상품의 품질과 더불어 고객이 지각하는 상품의 가격과 함께 평가받게 된다(Richardson et al. 1994; Nguyen et al.

1998). 이와 같이 지각된 상품 가치는 상품의 구매와 소비경험에 따라서 소비자가 스스로 지각하게 되는 품질수준과 가격의 상대적 비교를 통하여 평가된 가치라고 정의할 수 있다 (Petroshius and Monroe 1987). 이러한 상품의 가치는 점포 충성도의 관한 구조적인 역할에서 점포 이미지에 대하여 직접적인 유의한 영향을 주며 가격과 판매촉진에 대해서도 고객의 지각된 가치의 중요한 결정요인이 됨으로서, 많은 연구자들에게 서비스 질과 더불어 고객만족의 핵심적 선행요인으로 설정되기도 하였다(Petroshius and Monroe 1987; Richardson et al. 1994; Nguyen et al. 1998).

허경옥과 유소이(2001)는 상품과 서비스에 대한 소비자 불평행동모델 설정에서 소비자 불만을 내생적으로 간주하는 이단계 추정 방법을 사용하여, 상품과 서비스에 대하여 각각의 소비자불만 정도를 조사하여 보았다. 이 결과 제품에 대한 소비자의 불만 정도는 서비스에 대하여 불만족한 경우보다는 매우 낮았으나, 불평행동은 서비스 분야에서 불만족할 경우보다는 제품에서 불만족할 때에 더욱 적극적으로 불평행동을 하는 것으로 나타났다. 이는 소비자의 불평행동이 제품결함에 대해서는 적극적으로 행동하는 대신에 서비스에 대한 불만은 소극적인 불평행동을 한다는 연구결과이다. 이는 소비자가 유형적인 상품에 대하여는 불만족한 감정을 적극적으로 표현하여도 문제점에 관하여 객관적 입증이 용이하여 이를 쉽게 표출할 수 있지만, 무형적인 서비스는 문제점에 대한 객관적인 타당성을 입증하기가 곤란하여 불만족 감정을 쉽게 표현할 수 없으므로, 상품 불만족보다는 서비스 불만족에 대하여 고객 불만정도가

더 높다는 점을 시사하여 준다.

조광행과 임채운(1999)은 점포충성도에 관한 연구에서 점포이미지는 소비자가 특정점포에 대하여 가지고 있는 전체적인 인상, 전체적이거나 독특한 형상과 같은 고정관념이라고 정의하였다. 점포이미지를 구성하는 결정요인으로 지각된 서비스 질과 상품 가치라는 실증결과와 더불어 지각된 상품 가치는 고객만족과 점포에 호도에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 이러한 기존 연구결과들을 토대로 상품의 가치는 점포충성도에 유의한 영향을 주는 과정에서 개인간 관계와 점포만족에 직접적으로 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H3a: 상품의 가치는 개인간 관계에 긍정적인 영향에 미칠 것이다.

H3b: 상품의 가치는 점포만족에 긍정적인 영향에 미칠 것이다.

2.3 개인간 관계

개인간 관계는 앞서 논의된 바와 같이 고객과 종업원과의 인간적인 결속상태이며, 고객 입장에서는 고객접점의 순간에 고객을 좀 더 특별하게 대해 주는 정도에 따라서 해당 종업원과의 개인간 관계를 지각하게 된다. 이처럼 고객이 종업원에 대하여 내부적 인간관계에서 신뢰를 느끼는 정도를 개인간 관계로 볼 수 있다. 서비스복구에 관한 최근 연구에서 Weun et al.(2004)은 종업원과 고객간의 관계가 밀접할수록 서비스 실패상황을 비교적 관대하게 받아들이는 경향이 있음을 알아냈는데, 이는 개인간

관계가 종업원과 기업에 대하여 장기적인 관계 지향에 있어서 유의한 영향을 미치는 요인임을 시사하는 것이다. 이처럼 고객과 종업원간의 관계의 질이 양호할수록 서비스 실패의 원인에 대한 긍정적인 귀인(attribution)을 하기에, 점포의 재방문 및 재구매 의도에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(윤성욱 2002; Weun et al. 2004).

조광행과 임채운(1999)은 고객만족이 점포 애호도에 미치는 연구에서 고객에게 지각된 서비스의 질은 점포이미지와 고객만족에 직접적으로 유의한 영향을 미침을 알아냈다. 박정은 등(1998)은 서비스 제공자와 고객간의 관계의 질에 따라서 고객 만족과 재구매 의도가 달라짐을 확인하였다. 이러한 연구결과는 종업원의 특성이 고객과의 접촉빈도와 규범, 대화의 질, 재방문 및 구전효과등과 같은 서비스 성과에 대하여 높은 설명력을 가지고 있음을 시사하여 주고 있다. 윤성욱과 김수배(2003)는 대기시간이 서비스 품질평가와 애호도에 미치는 영향에 관한 연구에서 서비스 접점에서 발생한 고객의 부정적인 감정은 해당점포에 대한 서비스 품질평가 및 애호도에 부정적인 영향을 미침을 밝혀냈다. 이처럼 고객에게 지각된 서비스의 질은 고객만족과 전환장벽에 유의적인 영향을 미침과 동시에 점포의 태도, 구매의도, 구매행동과 같은 점포애호도의 중요한 결정요인이 되고 있다.

성심 성의껏 서비스를 제공하는 종업원의 친절한 행위는 고객과 종업원간의 개인간 관계를 통하여 점포 만족을 느끼게 한다. 이처럼 점포 만족은 종업원과 고객의 상호작용인 개인간 관계와 더불어 발생하며, 장기적으로 고객과의 거

래 관계를 지속시켜 줌과 동시에 재방문 의도와 타인에 대한 추천에 대하여 유의한 영향을 줌을 알 수 있다. 이러한 기존 연구결과를 토대로 개인간 관계는 점포 만족, 전환장벽, 점포충성도에 직접적인 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H4a: 개인간 관계는 점포 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4b: 개인간 관계는 전환장벽에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4c: 개인간 관계는 점포충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 점포만족

점포만족에 관한 기존의 연구들을 살펴보면 대체적으로 두 가지 형태로 구분된다. 첫 번째는 소비경험의 결과로서 기대성과 불일치 여부와 구매 후 평가와 같은 소비평가 과정으로 보는 것과, 두 번째는 제품을 사용한 후에 느끼는 감성적 반응과 인지적 반응에 대한 심리적인 결과물 관점에서 보는 것이다(Oliver1980; Oliver and DeSarbo 1988; Oliver 1999). 이처럼 점포충성도는 고객이 기대한 서비스를 종업원에 의하여 실제로 수행된 서비스 성과와 비교하거나, 서비스와 점포를 이용하면서 누적된 고객만족과 점포간의 상호작용에 관한 실증적 연구로서 서비스 품질측정과 점포 충성도에 대하여 많은 연구결과들이 제시되었다(Dick and Basu 1994; Oliver and DeSarbo 1988). 재미경과 김효정(2000)은 미용실 이용후의 긍정적 감정상태가 고객만족에 가장 큰 영향을 미치는 변수임을

밝혀내었고, 그 다음이 신뢰성, 부정적 감정상태, 반응 및 확신성의 순으로 나타났다. 여기에 반하여 소비자의 개인적 특성은 고객만족에는 영향을 미치지 못한다는 흥미로운 연구결과를 제시하였다. 소비자들이 느끼는 점포만족에는 소비자의 학력과 성별항목에 관한 관심도는 점포만족에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나, 점포만족과 서비스결과에 대하여 감정적 차원의 접근을 할 필요성을 제기하여 주는 연구결과로 보인다.

이처럼 점포만족은 소비자가 구매경험으로 느꼈던 서비스로 인한 지각된 가치로 구매의 전 단계로서, 이것은 고객의 인지와 감정의 요소로 구성되어 있는 것으로 볼 수 있다. 점포만족의 목표는 고객과의 장기적 거래관계이고, 점포만족은 구매의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알 수 있다. 이러한 고객과 판매자의 입력과 성과에 대한 결과물이 공정성과 우선 선호도를 거쳐서 만족으로 연결되며 만족은 재 구매 의도로 직결되는 것으로 보았다(Fornell 1992; Bitner et al. 1990; Oliver and Swan 1989). 이 과정에서 점포만족도가 높은 기업이 얻을 수 있는 혜택은 기존고객의 충성도 향상, 가격 민감도의 감소, 기존고객 이탈방지, 마케팅 실패 비용 감소, 신규고객 창출비용 감소, 기업명성 향상과 같은 효과가 있음을 규명하였다(Fornell 1992; Oliver 1999; 조광행, 박봉규 1999). 김철민(2002)은 서비스 충성도에 관한 연구에서 상품가치와 서비스 질은 서비스 만족과 점포충성도에 직접적인 영향을 미침을 밝혔다. 이러한 연구결과를 토대로 소비자의 점포에 대한 만족이 점포에 대한 지각된 가치와 더불어 전환장벽과 점포충성도에 직접적인 영향을 미칠 것으

로 보고 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H5a: 점포에 대한 만족은 전환장벽에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5b: 점포에 대한 만족은 점포충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.5 전환장벽과 점포 충성도

전환장벽은 기존 거래선과 거래를 단절하고 변경하는 데 따르는 어려움으로서 경제적, 시간적, 심리적 비용과 같은 전환비용으로 설명할 수 있다(Jones et al. 2000). 만족한 고객 모두가 충성고객이 되지 못하는 것과 불만족한 고객이 타점포로 전환행위를 하지 않는 이유에 대하여 전환장벽이라는 장애요인을 밝혀내고, 전환장벽과 충성도의 관계를 밝히기 위한 많은 연구가 계속 되어왔다. 이러한 전환장벽은 거래비용, 심리적 비용, 시간적 비용과 같은 전환비용으로 인하여 발생하는 것으로 보았다(Dick and Basu 1994; Ganesan 1994; Colgate and Lang 2001). 이처럼 전환장벽은 거래선에 대한 관계의 유지 및 종결에 영향을 미침과 동시에 제품과 서비스 전환을 설명함에 있어서 유용한 변수로 볼 수 있으며, 점포충성도의 부분에 있어서 점포충성도의 개념화에 대한 관점과 정의는 연구자들마다 다양하게 제시되어 왔다. 기존의 연구에서 점포충성도를 연구하는 방식은 대체적으로 두 가지로 방법으로 구분할 수 있다. 첫째는 업종 및 업체에 대한 점포충성도 비율을 측정하는 비례산술식 방법이다. 이것은 BPS복합 측정척도(budget ratio, patronage ratio, switching ratio)로서 구매예산비율, 단골고객비율, 전환비

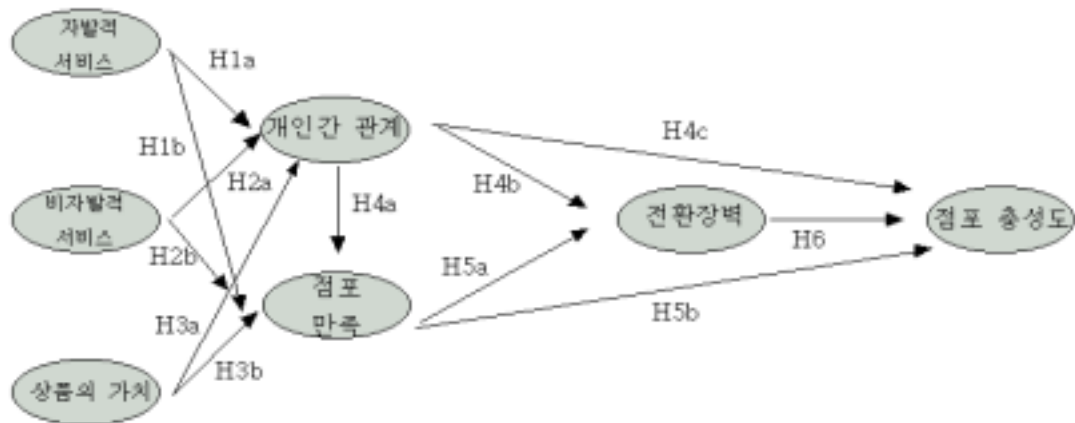
을 측정하여 비율을 복합한 것으로서 점포충성도 비율로 각 업종별로 기준점을 설정하는 방식이다(e.g., Laaksonen 1993; Knox and Denison 2000). 다른 연구방식은 점포 충성도를 설명하는 특성변수 탐색과 사회경제적 특성 및 지역 애호도등의 특성변수와 추가요인을 발굴하여 점포충성도 대한 설명력을 알아보는 방식으로 초점이 맞추어져 있다(e.g., Sirgy and Samli 1985; Sirohi et al. 1998). Oliver(1999)는 점포충성도를 성과에 대한 평가방식과 인지적 관점을 통합한 인지적 충성도, 감정적 충성도, 의도적 충성도와 더불어 새롭게 행동속성 차원에서의 행위적 충성도를 추가한 네 단계의 충성도로 보아야 한다고 주장하였다. 인지적 충성도는 과거와 현재의 외부적 환경에서 현재와 미래의 인간행동을 연결하는 앎과 지식에 대한 차원이며, 감정적 충성도는 어떤 대상과 상황에 대하여 고객들이 가지는 호감과 비 호감 그리고 호의적과 비 호의적 척도로 표현될 수 전반적인 감정이다. 이러한 점포에 대한 전반적인 감정은 점포에 대한 긍정적인 태도로 표현될

수 있다. 의도적 충성도는 어떤 일을 하고자는 고객의 몰입정도 및 재 구매 의도로 볼 수 있다. 마지막으로 행위적 충성도는 구매하는 과정에서 생길 수 있는 장애를 극복하고 실제로 구매행동을 실시하는 단계로 볼 수 있다. 이와 같이 Oliver(1999)는 점포 충성도가 최초단계의 인지, 감정, 의도, 행동 차원의 단계별 순서를 거치면서 하위 충성도는 상위단계의 충성도와 연결되면서 점차적으로 발전되는 것으로 보았다. 본 연구에서는 이러한 점포충성도가 단계별로 나타나는 지각, 인지, 태도의 과정에 대하여 장애반응을 일으키는 전환장벽이 점포충성도에 대해서도 직접적인 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H6: 전환장벽은 점포충성도에 긍정적인 영향에 미칠 것이다.

이상에서 언급한 각 개념들 간의 관계를 토대로 그림을 나타내면 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 연구모형 및 가설



III. 실증연구

3.1 연구대상의 선정 및 자료수집

종업원 서비스가 점포충성도에 미치는 영향을 알기 위하여, 종업원의 인적서비스가 고객의 재구매 행동에 직접적으로 영향을 미치는 업종을 선택하고자 하였다. 이러한 연구의 목적을 위하여 BPS복합 측정척도에 의한 결과가 슈퍼마켓 및 식품분야의 점포충성도 범위보다 높은 의류쇼핑몰을 선정하였으며, 조사기간은 2003년 11월부터 12월말까지 실시하였다. 부산지역에 소재한 의류쇼핑몰 4개점을 방문한 고객들을 주 대상으로 하여 소비자가 경험한 의류점 종업원의 자발적 서비스와 비자발적 서비스 경험을 기초로 하여 해당 의류점의 점포충성도에 답하도록 하였다. 배부한 설문지는 총 300부 이었으며, 이 가운데 250부가 회수되었으며 이 중에서 설문지의 응답이 성실하지 못한 응답자는 제외한 총 239부가 가설검증을 위한 분석에 이용되었다. 239명의 응답자의 특징을 살펴보면, 성별 분포는 남자 90명(37.7%), 여자 149명(62.3%)이었다. 학력은 고졸 및 대재 이상이 171명(71.5%)로 가장 많았으며, 연령별 분포는 20세-29세 이하 90명(37.7%)이 높은 비율을 차지하였다. 이러한 남녀 및 연령에 대한 비율이 인구통계적으로 쇼핑몰 의류점을 이용하는 소비자 측면에서 편의없이 표본 되었음을 알 수 있다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

변수의 조작적 정의와 측정은 기존에 신뢰성과 타당성이 검증된 척도를 해당 개념에 적합

하도록 수정하여 사용하였다. 이들 척도는 각각 Likert 5점 척도에 의하여 측정되었으며 척도 정제 후 분석에 사용된 최종항목은 다음과 같다.

3.2.1 종업원의 자발적 및 비자발적 서비스

종업원의 자발적인 서비스는 고객에 대한 종업원의 마음에서 우러나오는 행동이 서비스로 나타난 것으로 점포에서 제시하는 형식적인 규정된 서비스를 넘어서 종업원이 자발적으로 서비스를 하는 것에 대한 고객이 느끼는 특별한 서비스 정도로 정의를 하였다(Betterncourt and Brown 1997; Bettencourt 1997). 그리고 비자발적 서비스는 종업원 의지와는 상관없이 점포에서 정하여 준 업무규정과 친절서비스 매뉴얼에 따라 실시하는 서비스의 정도의 정의하였다. 이를 측정하기 위한 조작적 정의는 Organ (1998) 및 Bettencourt and Brown(1997)의 연구에서 사용된 문항을 의류점 점포 서비스에 적합하도록 수정하여 사용하였다. 종업원의 비자발적인 서비스에 대한 설문 내용은 다음과 같다. 1) 이 매장의 종업원은 정해진 표준절차에 따라 서비스를 행한다. 2) 이 매장의 종업원은 고객이 기대한 서비스를 잘 수행한다. 3) 이 매장의 종업원은 자신이 해야 할 서비스를 제대로 수행하고 있다. 종업원 자발적 서비스에 대하여 사용된 설문 내용은 다음과 같다. 1) 이 매장의 종업원은 고객이 기대한 이상으로 고객을 돕는다. 2) 이 매장의 종업원은 고객이 요청한 도움 이상의 것이라도 기꺼이 행한다. 3) 이 매장의 종업원은 규정에 맞지 않더라도 고객만족을 위해서라면 기꺼이 행한다.

3.2.2 개인간 관계

개인간 관계는 고객접점 서비스를 제공하는 종업원과 고객간의 인간적인 결합(personal bonds)의 강도크기로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 Jones et al.(2000)와 Colgate and Lang(2001) 그리고 Price and Arnould(1999)의 연구에서 사용된 문항을 개인간 관계에 적합하도록 수정하였으며 설문문의 내용은 다음과 같다. 1) 나는 이 매장에서 나와 개인적 유대관계가 있는 판매원이 있다고 생각한다. 2) 이 매장의 직원들은 나와 개인적 유대관계를 가지려고 노력한다. 3) 나는 이 매장의 직원을 인간적으로 좋아한다.

3.2.3 상품의 가치

상품의 가치는 고객이 의류점을 방문하였을 때 고객이 느끼는 상품의 품질과 고객이 인지하는 상품의 가격으로 정의하였다. 이를 측정하기 위한 조작적 정의로는 Petrosius and Monroe(1987), 그리고 Nguyen and Leblanc (1998)의 연구에서 사용된 문항을 상품의 가치에 적합하도록 수정하였으며 설문문의 내용은 다음과 같다. 1) 전반적으로 이 매장의 상품 가격은 적당하다. 2) 전반적으로 이 매장의 상품은 가격에 비해 품질이 좋은 편이다. 3) 이 매장에서 의 쇼핑은 돈이 아깝지 않다.

3.2.4 점포 만족

점포 만족은 고객이 점포를 방문하였을 때 해당점포의 속성들에 대하여 유형과 무형에 대하

여 고객이 평가한 가치를 점포만족으로 정의하였으며, 이를 측정하기 위한 조작적 정의로서 Jones et al.(2000)와 Nguyen and Leblanc (1998)의 연구에서 사용된 척도를 점포만족에 적합하도록 수정하였으며 설문문의 내용은 다음과 같다. 1) 전반적으로 볼 때 이 매장에 어느 정도 만족하십니까? 2) 이 매장에서 의 쇼핑은 얼마나 즐겁습니까? 3) 이 매장은 얼마나 호감이 갑니까? 4) 이 매장에서 쇼핑할 때 행복합니까? 5) 이 매장의 서비스에 대해서 얼마나 만족합니까?

3.2.5 전환장벽

전환장벽은 기존 거래선과 거래를 단절하고 변경하는 데 따르는 어려움으로써 경제적, 시간적, 심리적 장벽으로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 Ganesan(1994)과 Colgate and Lang (2001)이 개발한 척도를 수정하여 사용하였다. 질문내용은 경제적 손실, 심리적 부담, 노력비용, 시간적인 비용 등에 대한 요인들을 의류점 상황에 맞도록 수정하였으며 설문문의 내용은 다음과 같다. 1) 다른 쇼핑몰에서 쇼핑하기에는 시간적, 금전적, 노력적 측면에서 많은 비용이 들 것이다. 2) 다른 쇼핑몰에서는 이 쇼핑몰만큼 좋은 서비스를 받을 수 있을지 확신이 들지 않는다. 3) 다른 쇼핑몰을 이용하는 것은 마음에 내키지 않는 일이다.

3.2.6 점포충성도

점포의 충성도는 고객이 점포에 대하여 느끼는 점포이미지, 추천도, 재 방문의도, 그리고 재

방문빈도 등으로 나타날 수 있다. 이러한 점포 충성도의 경로는 Oliver(1999)의 연구에 따르면 인지적 충성도, 감정적 충성도, 의도적 충성도, 행위적 충성도로 나타난다. 본 연구에서는 충성도를 고객이 해당 점포에 대하여 거래행위를 현재뿐만 아니라 다음에도 지속적으로 이용하고자 하는 의도라고 정의하였다. 이를 측정하기 위한 조작적 정의로 Price and Arnould(1999)의 연구에서 사용된 척도를 다음과 같이 의류점 상황에 맞도록 수정하였으며 설문문의 내용은 다음과 같다. 1) 나는 이 매장의 단골고객이 되고 싶다. 2) 나는 우선적으로 이 매장을 이용하고 싶다.

3.3 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서 사용된 측정항목들의 내적 일관성을 알아보기 위하여 Cronbach's alpha 분석을 실시하였다. α 계수는 비자발적 서비스와 개인간 관계에서 α 를 저하시키는 각각 1개의 변수를 제거하였다. 확인적 요인분석 과정에서 단일

차원성을 저해하는 자발적 서비스, 상품의 질, 전환장벽의 3개의 척도를 추가로 정제하였다. 최종 측정개념에 대한 Cronbach's α 는 자발적 서비스(4개 항목) 0.74, 비자발적 서비스(3개 항목) 0.78, 상품의 질(3개 항목) 0.71, 개인간 관계(5개 항목) 0.78, 점포 만족(5개 항목) 0.84, 전환 장벽(4개 항목) 0.74, 점포 충성도(2개 항목) 0.75로 나타났으며, 개념 당 항목수가 평균 3문항임을 고려할 때 측정항목들간의 내적 일관성은 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. 구체적인 개념별 측정항목 및 신뢰도는 다음의 <표 3-1>과 같다.

또한 사용된 변수들간의 타당성 검증을 위해서 신뢰성 분석후 각 연구 개념별로 확인적 요인분석을 실시하여 단일 차원성을 저해하는 자발적 서비스에서 1개, 상품의 질에서 2개 그리고 점포충성도에서 1개의 변수를 제거하였다. 척도 정제 절차는 Anderson and Gerbing(1988)이 주장한 이단계 접근방식에 따라 수행하였으며, 척도정제 과정을 거쳐 3개 항목을 제외한 모든 항목의 상관관계 자료를 PRELIS를 통하

<표 3-1> 신뢰도 분석결과

항목		측 정 항 목 수				연구단위 신뢰도 (Cronbach's α)
		최초	신뢰성 분석결과	타당성 분석결과	최종	
종업원	자발적	4	4	3	3	0.74
	비자발적	4	3	3	3	0.78
상품의 가치		5	5	3	3	0.71
개인간 관계		4	3	3	3	0.78
점포만족		5	5	5	5	0.84
전환장벽		4	4	3	3	0.74
점포충성도		3	3	2	2	0.75

<표 3-2> 구성개념간 상관관계 분석

구분	평균	편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 개인간 관계	2.02	1.15	1.00						
2. 점포 만족도	3.10	0.67	0.36**	1.00					
3. 전환장벽	2.26	1.07	0.38**	0.19**	1.00				
4. 점포 충성도	2.87	0.87	0.34**	0.79**	0.66**	1.00			
5. 자발적 서비스	2.79	0.74	0.40**	0.56**	0.17**	0.55**	1.00		
6. 상품의 가치	2.88	0.71	0.26**	0.64**	0.13*	0.63**	0.33**	1.00	
7. 자발적 서비스	2.53	0.87	0.76**	0.45**	0.30**	0.44**	0.54**	0.29**	1.00

** p<0.01. * p<0.05

여 구한 다음 이를 확인적 요인분석을 위한 기초자료로 이용하였다.

집중타당성을 검증하기 위하여 측정항목의 요인 적재 값과 t값을 검증한 결과 모든 측정항목은 p<0.01 수준에서 모두 유의한 것으로 나타나 연구모델에서 제시하고 있는 측정항목들이 집중타당성을 확보하고 있는 것으로 확인되었다. 그리고 판별 타당성을 검증하기 위한 모델간의 비교는 두 잠재변수간의 상관관계를 자유롭게 추정하도록 하는 비 제약모델과 두 잠재변수간의 상관관계를 1로 제약한 제약모델을 비교하였다. 21개 모든 쌍에 대한 비교에서 두 모델의 χ^2 값의 차이는 p<0.05 수준에서 임계치인 $\chi^2_{(1)}=3.84$ 를 모두 넘는 것으로 확인되었으며, 모든 쌍에서 제약모델이 비 제약 모델보다 χ^2 값이 더 큰 것으로 나타나 각 연구개념이 판별타당성을 확보한 것으로 확인되었다. 척도들의 집중타당성과 판별 타당성을 검증하고 각 단계별로 최적상태를 도출하기 위하여 적합도를 평가하였다. 측정모델에 대한 분석결과 모델의 적합도는 $\chi^2=266.38(df=188)$, RMSEA=0.042, NFI=0.89, NNFI=0.95, CFI=0.96 GFI=0.91, AGFI=0.88, RMR=0.038등으로 나타나

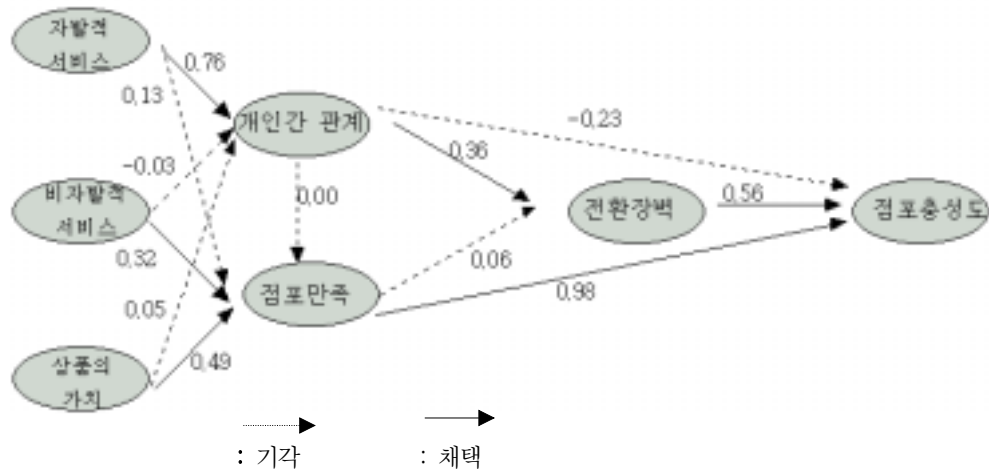
전반적인 지수들의 모델 적합도는 구조모형을 분석하는데 무리가 없는 것으로 나타났다. 이상과 같이 각 연구개념의 평균과 표준편차 및 상관관계 등을 살펴 본 결과는 위의 <표 3-2>와 같다.

3.4 연구가설 검증결과

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 Lisrel 8.30을 이용하여 공분산 구조모형을 분석하였다. 분석결과 연구모형의 적합도 지표는 $\chi^2=282.22$ (df=194), RMSEA=0.044, NFI=0.82, NNFI=0.91, CFI=0.92, GFI=0.90, AGFI=0.87 등으로 나타나 전반적인 지수들의 모델 적합도는 양호한 것으로 보여진다.

가설 1에서 종업원의 서비스를 자발적 및 비자발적 서비스로 구분하여 세부적인 역할과 경로를 검증하고자 하였다. 이를 위하여 자발적 서비스가 개인간 관계 및 점포만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다. 가설 H1a의 종업원의 자발적 서비스는 고객과 개인간 관계에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나 가설은 지지되었다. 가설 H1b의

<그림 3-2> 경로계수 추정결과



종업원의 자발적인 서비스는 점포만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다. 이러한 결과는 자발적인 서비스에 대한 새로운 역할을 규명하여 준 것으로서 절차와 행동을 중시하는 기능적 서비스와 같은 자발적인 서비스는 개인간 관계에는 유의한 영향을 주지만 점포만족에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 의류쇼핑몰을 이용하는 고객의 의식상태가 해당점포에 대한 만족과 개인간 관계에 대하여는 각각의 다른 인식을 가지는 것으로 보인다. 즉 고객들이 지각하는 종업원의 자발적인 서비스는 해당점포의 만족과는 별도의 개념으로 구분하여 고객과 종업원과의 개인적인 일이라는 인식을 가지고 있으며, 이러한 개인간 관계가 반드시 점포만족으로 이어지지 않는다는 흥미로운 사실을 보여 주었다.

가설 2에서는 종업원의 비자발적 서비스가 개인간 관계 및 점포만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다. 그러나 가설 H2a의 종업원의 비자발적 서비스는 고객과 개

인간 관계에는 유의적인 정(+)의 효과를 미치지 못하는 것으로 나타나 가설은 기각되었다. 가설 H2b의 종업원의 비자발적인 서비스는 점포만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다. 이러한 결과를 살펴볼 때 기술적 서비스와 같은 비자발적 서비스는 개인간의 관계에 영향을 미치지 못하지만, 해당 점포의 종업원들이 점포의 업무수행에 관련된 규정된 종업원의 업무를 나름대로 수행하고 있다는 면에서는 문제가 없다고 인식함으로써 비자발적인 서비스가 점포만족에 유의한 영향을 미치는 결과가 나온 것으로 추정된다.

가설 3에서는 상품의 가치가 개인간 관계 및 점포만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다. 그러나 가설 H3a는 가설설정과는 달리 상품의 가치가 고객과 개인간 관계에 유의적인 정(+)의 효과를 미치지 못하는 것으로 나타나 가설은 기각되었다. 가설 H3b의 상품의 가치가 점포만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다. 이와 같은 가

설 3의 검증결과는 상품의 가치에 대한 개인간 관계와 점포만족에 대한 분석으로서 점포만족에 상품의 가치가 유의하게 영향을 미침을 알 수 있다. 하지만 종업원과 고객간의 세밀한 감동의 전달이 필요한 개인간 관계에 물질적 개념인 상품의 가치가 영향을 미칠 수 없다는 것에 대한 반증이기도 하다. 이러한 결과는 조광행과 임채운(1999) 연구 결과와 같이 상품의 가치와 지각된 서비스의 질은 점포이미지와 점포만족에 긍정적인 영향을 준 결과와 대체적으로 일치하였으며, 종업원의 서비스와 개인간 관계와 점포만족과의 경로와 구조적 역할에 대하여는 기존연구에 없었던 새로운 사실을 밝혀 주었다.

가설 4에서는 개인간 관계가 점포만족도, 전환장벽 그리고 점포 충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다. 예측과 달리 가설 H4a의 개인간 관계가 점포만족과의 관계는 점포만족에 유의적인 정(+)의 효과를 미치지

못하는 것으로 나타났다. 가설 H4b의 개인간 관계는 전환장벽에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다. 그러나 가설 H4c의 개인간 관계가 점포 충성도와 관계는 점포충성도에 유의적인 정(+)의 효과를 미치지 못하는 것으로 나타나 가설은 기각되었다. 이러한 결과는 소비자들이 해당 의류쇼핑몰 종업원과 고객과의 개인간 관계가 좋은 것과 점포만족 및 점포 충성도에 대하여는 별도의 다른 개념의 인식을 한다고 볼 수 있으며, 또한 점포 전환 행위시에 개인간 관계는 전환장벽에 유의적인 영향을 미친다는 의미있는 결과가 나왔다. 이러한 연구결과는 이인구 등(2000)의 연구에서 개인간 관계는 지각된 전환장벽에 유의한 영향을 미친다는 연구결과와 대체로 일치하였으며, 개인간 관계가 점포충성도에 직접적으로 연결되지 않는 것은 현대인의 개인주의 소

<표 3-3> 각 가설의 분석결과

가설	경로	경로 계수	표준 오차	t값	채택 여부
H1a	자발적 서비스 → 개인간 관계	0.76	0.21	3.55**	채택
H1b	자발적 서비스 → 점포 만족도	0.13	0.25	0.54	기각
H2a	비자발적 서비스 → 개인간 관계	-0.03	0.17	-0.17	기각
H2b	비자발적 서비스 → 점포만족도	0.32	0.11	2.99**	채택
H3a	상품의 가치 → 개인간 관계	0.05	0.13	0.42	기각
H3b	상품의 가치 → 점포만족	0.49	0.09	5.32**	채택
H4a	개인간 관계 → 점포 만족	0.00	0.19	0.01	기각
H4b	개인간 관계 → 전환장벽	0.36	0.10	3.54**	채택
H4c	개인간 관계 → 점포충성도	-0.23	0.12	-1.84	기각
H5a	점포만족 → 전환장벽	0.06	0.08	0.68	기각
H5b	점포만족 → 점포 충성도	0.98	0.23	4.20**	채택
H6	전환장벽 → 점포충성도	0.56	0.17	3.40**	채택

** p<0.01수준에서 유의함

비성향에 대한 특징의 일면을 보여 주는 흥미로운 연구결과로 보여진다.

가설 5에서는 점포만족이 전환장벽과 점포충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다. 연구가설의 예측과는 달리 가설 H5a의 점포만족이 전환장벽에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 가설 H5b의 점포만족이 점포충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다. 이처럼 점포만족이 전환장벽에 대하여 유의한 영향을 미치지 못하는 결과는 조광행과 박봉규(1999) 연구결과와는 상반된 것으로서 향후에 추가적인 실증연구의 필요성을 보여주고 있다.

가설 6에서는 전환장벽이 점포충성도에 긍정적인 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H6은 채택되었다. 이러한 결과는 이인구 등(2000)의 연구결과와 일치하는 것으로서 특히 여기서 주목할 내용은 전환장벽이 높을수록 점포충성도가 높아지는 것으로서 전환장벽이 점포충성도에 직접적인 영향과 중요한 역할을 하고 있다는 점을 시사하고 있다. 이러한 구조 모델에 따른 연구결과를 요약하면 앞의 <표 3-3>과 같다.

IV. 결론 및 전략적 시사점

4.1 연구결과 및 전략적 시사점

본 연구는 관계적 관점에서 종업원 서비스와 상품의 가치에 대하여 점포충성도를 유발하거나 매개역할을 하는 변수들의 구조적 관계를 규명하고자 하는 것이었다. 이를 위하여 종업원

의 자발적 서비스는 개인간 관계와 전환장벽을 통하여 점포충성도를 유발시키는 요소라는 것을 확인하였다. 또한 비자발적 서비스는 상품의 질과 같이 점포만족을 거쳐서 곧 바로 점포충성도에 영향을 미치는 요소임을 확인하였다. 이 과정에서 전환장벽을 결정하는 요소로서 점포만족은 유의하지 않고 개인간 관계만이 전환장벽에 유의한 영향을 미친다는 흥미로운 사실을 발견하였다. 이러한 연구결과와 더불어 본 연구는 다음과 같은 전략적 시사점을 제공하여 준다.

첫째, 종업원 서비스에 관한 기존의 연구들은 대체적으로 두 가지 관점에서 이루어져 왔다. 첫 번째 관점은 종업원 직무만족과 종업원에 대한 각종 지원활동들이 종업원의 친 사회적 행동과 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보기 위한 연구이며, 두 번째 관점은 종업원 서비스를 제공받은 고객들이 해당 점포에 대하여 지각하게 되는 서비스품질과 재 구매 행동에 영향을 미치는 반응과정들을 모델화 하였다(Betterncourt and Brown 1997; Bettencourt 1997; 윤만희 2000). 하지만 본 연구에서는 종업원 서비스를 고객에게 지각된 종업원의 행동속성 차원과 점포충성도와의 구조적 관계와 역할차원에서 규명하고자 하였다. 이는 종업원 서비스를 설명함에 있어서 친 사회적 행동이론(Bettencourt 1997)과 조직시민 행위이론(Organ 1988)등과 같은 기존연구들에서 다루지 않았던 새로운 영향요인(e.g., 개인간 관계, 전환장벽, 점포만족, 점포충성도)들을 제시하여 구조적 관계와 매개역할을 밝혔다는 점에서 이론적인 공헌을 하였다고 볼 수 있다.

둘째, 이 연구는 종업원과 고객간에 생길 수 있는 관계차원의 현상을 다루는 연구(Organ

1988; Bettencourt 1997)에서 종업원의 서비스를 점포충성도 차원에서 발생할 수 있는 현상들을 설명할 수 있도록 확장 발전시켰다는 점이다. 윤만희(2000)와 이용기(2001)는 종업원 서비스를 향상시키기 위한 조직지원과 상사의 지원역할 또는 종업원 서비스가 고객의 애호도, 참여, 협조와 같은 자발적 행동을 유발시키는 원인 요소에 대하여 규명하고 있지만 본 연구에서는 이를 확장하여 종업원 서비스를 점포충성도에 이르기까지의 매개변수와 구조적 역할과 현상들을 밝히는데 기여했다는 점이다.

셋째, 마케팅 분야에서 소기업 및 소규모 점포충성도에 대한 연구들은 외국에서는 상당히 많은 연구들이 이루어져 왔지만, 국내에서는 이와 같은 연구들이 거의 이루어지지 못한 실정이다. 고객과 직접적인 상호작용을 통하여 서비스 품질을 결정하고 기업의 경쟁적 우월성의 핵심원천인 종업원의 역할을 고려하여 볼 때, 이러한 연구는 향후 마케팅 분야에서 종업원과 점포충성도에 대한 관심들을 증대시키는 계기가 될 수 있을 것이라고 본다.

마지막으로 본 연구에서는 전환장벽에 대하여 새로운 사실을 밝혀 주었다. 전환장벽에 대한 기존의 연구들은 기존 거래선과 거래를 단절하는데 따르는 어려움으로서 경제적, 시간적, 심리적 비용을 전환비용 차원에서 주로 이루어졌다(Ganesan 1994; Jones et al. 2000; 조광행, 박봉규 1999; 조광행, 임채운 1999). 최근의 전광호 등(2003)의 연구에서도 영업사원의 이직의도에 있어서 관계투자는 전환비용에 유의한 관계를 미치나 인적관계는 전환비용에 영향을 미치지 못하는 것을 주장하였다. 그러나 본 연구에서 점포만족이 반드시 전환장벽에 대하여

유익한 영향을 주는 것은 아니며, 개인간 관계는 전환장벽에 유의한 영향을 미치고 전환장벽은 점포충성도에 유의한 영향을 주는 새로운 사실을 실증적으로 밝혔다. 따라서 종업원들이 고객과 직접적인 상호관계를 통하여 만들어낸 개인간 관계는 고객만족과 점포 충성도를 이끌어내는데 중요한 역할을 하고 있음을 밝혀 냈다.

이상과 같은 전략적 시사점을 살펴볼 때 본 연구결과는 영업현장에서 사용할 수 있는 다음과 같은 실무적인 시사점도 제공하여 준다.

첫째, 기존 연구들은 종업원의 서비스에 대하여 고객만족을 향상시키기 위한 차원에서 조직지원, 상사지원과 고객의 자발적 행위를 유도시키는 변수들을 제시하여 왔다. 하지만 본 연구에서는 고객만족 개념에서 더욱 발전시켜 점포충성도에 도달하기 위한 점포만족과 종업원과 고객의 개인간 관계, 그리고 단골고객의 타 점포에 대한 전환을 억제하는 전환장벽을 만들어내는 요소들을 규명하고자 하였다. 종업원 자발적 서비스행동은 친 사회적 행동과 같이 개인간 관계와 전환장벽에 직접적인 유의한 영향을 주었다. 비자발적 서비스는 개인간 관계에 영향을 미치지 못하고 점포만족에만 직접적인 영향을 주었다. 이는 소매점포의 서비스 질과 지각된 가치 등에서 기술적 서비스 품질은 성과만을 증시하여 상품의 품질과 가치 인식에는 직접적인 영향을 주어도 소비자들의 구매의도에 미치는 못하고, 기능적인 서비스 품질은 기술적 서비스 품질을 통하여 간접적으로 소비자에게 제품지식 등과 더불어 성과를 인식시켜서 소비자의 구매의도를 확장시키는 것과 같다는 것이다.

이러한 종업원 서비스에 대한 관리자의 인식

은 다음과 같이 바뀌어야 한다. 지금까지의 종업원에 대한 평가가 관리자 입장에서 바라본 각각의 종업원에 대한 매출실적 비교평가와 같은 눈에 보이는 계량적 평가에 치중하였다면 향후 종업원 평가 및 지도에서는 종업원의 행위적 실적평가(behavioral performance evaluation)로 확대할 필요성이 있음을 제시하여 주고 있다. 물론 이러한 종업원의 행위적 실적을 평가할 때에는 종업원의 관리자 입장에서 바라본 시각이 아니라 고객의 평가 관점에서 평가하여야 함을 분석적도와 더불어 실증적으로 반증하여 주었다고 본다.

둘째, 본 연구를 통하여 종업원 서비스와 상품의 가치는 개인간 관계와 점포만족 그리고 전환장벽과 더불어 점포 충성도와 구조적 관계가 실증적으로 유의성 있음을 확인 할 수 있었다. 여기에서 밝혀진 흥미로운 사실은 고객의 점포충성도 형성에서 유형적인 부분은 상품의 가치이며, 무형적인 부분은 종업원 서비스이지만 이러한 종업원 서비스가 비자발적인 규정에 의한 강제적인 업무지침으로서 행하는 서비스만으로는 성공적인 점포충성도를 이루어 낼 수 없다는 것이다. 종업원을 지도 관리함에 있어서 공식적인 업무지침과 매뉴얼만으로는 종업원의 행동지침과 역할을 모두 규정하지는 못하지만, 종업원의 규정된 역할이상으로 종업원 스스로가 자발적인 서비스를 실시하도록 유도하여야 한다는 것이다. 이를 위하여 종업원 관리자들은 종업원이 자발적으로 규정역할 이상으로 서비스를 할 수 있도록 하기 위한 필수적 선행요건이라고 할 수 있는 기업자체의 내부마케팅 시스템 등을 개발하고 구축할 필요가 있다고 보여진다.

셋째, 지금까지의 충성도에 대한 연구는 연구자들마다 다소 상이하게 서비스 충성도 및 고객 충성도 등으로 연구가 이루어져 왔으나, 이러한 모호한 개념을 Oliver(1999)의 연구에 기초하여 보다 체계적인 형태로 재정립하였는데 그 의미가 크다고 볼 수 있다. 특히 이러한 충성도에 대하여 효과적으로 밝히기 위하여 의류점을 선정하여, 고객접점 종업원의 자발적 서비스와 비자발적 서비스와 더불어 상품의 가치가 개인간 관계와 점포만족 그리고 전환장벽이라는 매개변수를 통하여 점포충성도에 도달한다는 것을 밝혀냈다.

마지막으로는 본 연구에서는 가설을 도출하여 검증을 하지는 않았지만 사후분석을 통하여 알아 본 결과 세 가지 독립변수가 점포충성도에 이르는 직접 및 간접효과에 대해서는 종업원의 자발적 서비스가 12%, 종업원의 비자발적 서비스가 33%, 상품의 가치가 49%로서 점포 충성도에 대하여 각각의 간접효과를 미치고 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 이러한 실증적인 검증결과를 토대로 관리자는 종업원 서비스를 상품의 가치 못지 않게 고객들이 해당점포에 대한 강한 점포 충성도를 가질 수 있도록 관리하여야 할 것이며, 또한 종업원 입장에서도 이러한 서비스를 자발적으로 자연스럽게 연출하고자 하는 노력이 필요 할 것이다.

이상과 같은 연구결과들을 종합하여 보면 고객접점 종업원 즉 의류쇼핑몰에서의 판매원은 의류상품의 지식과 같은 기술적 서비스와 규정된 서비스를 실시하는 것 못지 않게 규정 이상의 친절한 접객 매뉴얼과 자발적 마음을 가지고 고객에 대하여 좀 더 진지한 개인적인 관심을 가질 수 있도록 하여야 한다. 고객입장에서

는 의류점 판매원의 전문지식이나 판매기술 못 지않게 규정된 역할 이상의 자발적 서비스에 대하여 인간적인 개인간 관계를 느끼게 된다면 이것이 타 점포로 전환하고자 하는 심리에 대하여 전환장벽 설치효과와 점포충성도를 획득함에 있어서 유의한 영향을 미치게 된다. 이처럼 종업원 교육 시에 종업원이 고객에게 일방적인 단방향 서비스를 실시하는 것보다 판매원과 고객이 서로 더욱 친밀한 관계를 느낄 수 있는 양방향 의사소통의 중요성을 강조하여야 한다. 고객접점 종업원은 고객에 대하여 기능적이면서도 자발적인 서비스를 실시하고, 고객이 즐거워하는 기쁨을 종업원들도 역으로 양방향 차원에서 직접 느낄 수 있도록 육성되어야 한다. 이러한 노력의 결과는 많은 신규고객 창출 못지 않은 단골고객의 타 점포로 이탈방지를 위한 전환장벽 설치효과와 쇼핑몰내의 많은 경쟁 점포들 중에서 독보적이면서도 강한 점포충성도를 획득하는데 많은 도움을 줄 것이라고 보여진다.

4.2 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

이상과 같은 이론적, 실무적 기여와 마케팅 시사점에도 불구하고 본 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 정리하면 다음과 같다.

첫째는 주요 결정변수 선정의 한계점이다. 점포충성도 결정요인에는 매우 다양한 변수들이 내재하고 있다. 이러한 측면에서 다양성추구, 대안매력도, 즐거움 추구 등과 같은 다양한 가치를 물어보는 추가변수 대하여 폭 넓게 살펴볼 필요가 있었다. 또한 종업원의 서비스에 대한 개념도 조직 및 상사지원 그리고 직무만족

과 작업노력 등에서 더 나아가 눈에 보이는 친절, 태도, 공손함 그리고 대기시간의 최소화 등의 다양한 요인변수가 존재하고 있는데 이러한 변수들을 포함한 종합적 관점에서 연구하였으면 보다 더 많은 전략적 시사점이 나왔으리라 여겨진다.

둘째는 본 연구에서 제시된 가정들의 관계와 구성개념과의 경로를 보다 더 정교화 할 필요가 있다고 보인다. 이를 위하여 점포 특성에 맞는 소비자 성향 및 소비자 관여도와 같은 상황변수를 도입하여 조절효과 등을 살펴 볼 필요가 있다. 관여도의 차이와 같은 다양한 상황의 변화에 따라서 매개변수들간의 관계 및 선행변수들과의 관계에도 변화가 있을 것이며 다양한 시사점들이 나타나리라 보여진다.

마지막으로 본 연구는 의류점만을 대상으로 설문조사를 실시하였다는 단점을 가지고 있다. 비록 이러한 의류점들이 점포충성도 차원에서는 BPS복합 측정척도(budget patronage switching)에 의한 결과가 슈퍼마켓 및 식품분야의 점포충성도의 45%의 범위보다 높은 60%의 수치를 보인 의류업종을 선정하였지만, 다양한 소매 점포들을 대표하는 업종의 표본이라고 하기에는 외적 타당성이 떨어진다고 본다. 따라서 본 연구에서의 개념적 모형에 대한 설명력이 높다 하더라도 소매업 전체에 대하여 일반화시키기에는 부족함이 많으므로, 이러한 문제점을 해결하기 위하여 다른 서비스 및 소매업태에서 대표업종들을 선택하여 보다 더 다양한 표본을 이용한 반복연구와 비교분석이 필요하다고 보여진다.

<논문 접수일: 2004. 2. 26>

<게재 확정일: 2004. 9. 22>

참고문헌

- 김철민(2002), “서비스충성도의 결정요인에 관한 연구,” **마케팅관리연구**, 7(2), 87-115.
- 박정은, 이성호, 채서일(1998), “서비스 제공자와 소비자간의 관계에 질이 만족과 재구매 의도 관계에 미치는 조정역할에 관한 탐색적 연구,” **마케팅연구**, 13(4), 119-139.
- 안홍복, 권기정, 이미숙(2004), “호텔기업의 서비스 품질, 고객만족 및 고객반응의 관련성 분석,” **경영연구**, 19(1), 163-186.
- 윤만희(2000), “서비스 접점종업원 지원이 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향,” **경영학 연구**, 29(2), 65-83.
- 윤만희(2000), “서비스종업원 조직시민행위의 사회교환론적 선행변수와 서비스 품질에 관한 연구: 종업원 분석수준,” **경영학연구**, 29(4), 23-47.
- 윤성욱(2002), “The Role of Relationship Quality in the Case of Service Failure,” **경영연구**, 17(1), 181-199.
- 윤성욱, 김수배(2003), “의료서비스접점에서의 대기시간이 서비스 품질평가와 애호도에 미치는 영향,” **한국마케팅저널**, 5(1), 1-22.
- 윤성욱, 황경미(2002), “CIT를 이용한 서비스 실패와 복구에 관한 연구,” **한국마케팅저널**, 4(4), 1-27.
- 윤성욱, 황경미(2004), “서비스 복구형태가 고객 관계에 미치는 영향: 음식점을 대상으로 한 CIT 접근,” **소비자학 연구**, 15(1), 135-158.
- 이인규, 김종배, 이문규(2000), “지각된 서비스 품질, 소비자 태도, 재이용 의도사이의 인과 관계 모형,” **한국마케팅저널**, 2(3), 44-63.
- 이용기(2001), “고객접점 종업원의 친 사회적 행위에 대한 고객지각이 종업원 서비스품질 평가, 고객만족과 고객의 자발적 행위에 미치는 영향,” **마케팅연구**, 16(3), 105-125.
- 제미경, 김효정(2000), “미용실 이용고객의 서비스 품질결정요인과 고객만족,” **소비문화연구**, 3(2), 177-196.
- 조광행, 박봉규(1999), “점포충성도에 대한 전환장벽과 고객만족의 영향력에 대한 실증적 연구,” **경영학연구**, 28(1), 127-149.
- 조광행, 임채운(1999), “고객만족 및 전환장벽이 점포애호도에 미치는 효과에 관한 연구,” **마케팅연구**, 14(1), 47-74.
- 전광호, 김재욱, 모순래(2003), “영업사원 이직 의도의 관계론적 선행변수에 관한 연구,” **마케팅연구**, 제18권 제2호, 95-122.
- 최낙환(1997), “판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할,” **마케팅연구**, 12(4), 43-65.
- 허경옥, 유소이(2001), “제품과 서비스의 소비자 불만 및 소비자불평행동 결정요인 분석: 이 단계 추정방법의 응용,” **소비문화연구**, 4(2), 57-83.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing(1988), “Structure Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Beckwith, H.(1997), *Selling The Invisible*, Warner Books, Inc., New York.
- Bettencourt, L. W.(1997), “Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service Delivery,” *Journal of Retailing*, 73(3),

- 383-406.
- Bettencourt, Lance W. and Stephen W. Brown (1997), "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors," *Journal of Retailing*, 73(3), 39-61.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, and M. S. Tetreault(1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-84.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, and L. A. Mohr(1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, 58(October), 95-106.
- Carlzon, J.(1987), *Moments of Truth*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Colgate, M. and B. Lang(2001), "Switching Barriers in Consumer Markets: An Investigation of the Financial Services Industry," *Journal of Consumer Marketing*, 18(4), 332-347.
- Dabhokar, P. D., D. I. Thorpe, and J. O. Rentz(1996), "A Measure of Service Quality for Retail Store: Scale Development and Validation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3-16.
- Dick, A. S. and K. Basu(1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, 58(April), 35-47.
- Gronroos, Christian(1984), "A Service Quality Model and It's Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Fisk, R. P., S. W. Brown, and M. J. Bitner (1993), "Tracking the Evolution of the Service Marketing Literature," *Journal of Retailing*, 69(1), 61-103.
- Fornell, C.(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer Evolution of the Service Marketing Literature," *Journal of Retailing*, 69(1), 61-103.: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56(January), pp.6-21.
- Jones, M., D. L. Mothersbaugh, and S. E. Beatty(2000), "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services," *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.
- Laaksonen, M.(1993), "Retail Patronage Dynamics: Learning About Daily Shopping Behavior in Contexts of Changing Retail Structures," *Journal of Business Research*, 28(2), 3-174.
- Lytle, R. S., P. W. Hom and M. P. Mokwa (1998), "SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Oriented," *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Knox, S. D. and T. J. Dension(2000), Store Loyalty: Its Impact on Retail Revenue, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7, 33-45.
- Martine, S.(1993), "Maintaining Relationship with Customer: Some Critical Factors," *Enhancing Knowledge Development in*

- Marketing, AMA*: 21-27.
- Nguyen, N. and G. Leblanc(1998), "The Mediating Role of Corporate Image on Customers Retention Decisions," *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 52-65.
- Oliver, R. L.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oliver, R. L. and W. S. DeSarbo(1988), "Response Determinants in Satisfaction Judgements," *Journal of Consumer Research*, 14, 495-507.
- Oliver, R. L., and J. E. Swan(1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, 53(April), 21-35.
- Oliver, R. L.(1999), "Whence Consumer Loyalty," *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33-44.
- Organ, Dennis W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, MA: Lexington.
- Petroshius, S. M. and K. B. Monroe(1987), "Effect of Product-Line Pricing Characteristics on Product Evaluations," *Journal of Consumer Research*, 13(March), 511-519
- Price, L. L. and E. J. Arnould(1999), "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context," *Journal of Marketing*, 63(October),38-56.
- Puffer, S. M.(1987), "Prosocial Behavior, Non-compliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople," *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Richardson, P. S., A. S. Dick, and A. K. Jain (1994), "Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality," *Journal of Marketing*, 58(October), 28-36.
- Sirgy, M. J. and A. C. Samli(1985), "A Path Analytic Model of Store Loyalty Involving Self-Concept, Store Image, Geographic Loyalty, and Socioeconomic Status," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 12(Summer),265-291.
- Sirohi, N, E., W. Mclaughlin, and D. R. Wittink(1998), "A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer," *Journal of Retailing*, 74(2), 223-245.
- Sweeney, J. C., G. N. Soutar, and L. W. Johnson(1996), "Retail Service Quality and Perceived Value," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(1), 39-48.
- Weun, S., S. E. Beatty, M. A. Jones(2004), "The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships," *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.
- Zeithaml, V. A.(1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value," *Journal of Marketing*, 52(July), 12-18.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry, and A. Parasuraman(1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60(April), 31-46.

A Study on the Structural Relationship between Employee Services and Store Loyalty

Sung-Wook Yoon*
Geun-Ha Suh**

Abstract

Store loyalty is increasingly being recognized as a path to long-term business profitability. Customer contact employees deliver a service firm's promises and create an important image for the firm. A major purpose of this study is to investigate the effects of customer service and product value on store loyalty. In order to test research hypotheses, data were collected through surveys administered to 300 apparel store customers. Two hundred thirty nine usable data were used for the analysis. The findings of this research are as follows: First, a employee's voluntary service(EVS) has a positive impact on interpersonal relationship, which then affects switching barrier and store loyalty. Second, a employee's regular service(ERS) has an influence on store satisfaction, which in turn affect store loyalty. Third, product value is shown to be a significant antecedent to store satisfaction, which have a direct effect on store loyalty. The study concludes with implications, contributions, and limitations of the research and the empirical findings of this research should be beneficial to marketing practitioners and retailing businessmen in developing effective marketing strategies.

Key words: employee services, product value, interpersonal relationship, store satisfaction, switching barrier, store loyalty.

* Associate Professor, Dept. of Business Administration, Dong-A University.

** Concurrent Professor, Kyung-Nam Information Technology College.