

영업사원-고객 간 관계의 질이 고객의 동반이탈에 미치는 영향: 관계혜택과 전환비용의 역할*

임시혁**
임영균***

본 연구는 영업사원-고객간 관계에서 영업사원과 고객 간의 관계특성이 영업사원 이직에 따른 고객의 동반이탈의도에 미치는 영향을 검증하고 있다. 본 연구는 동반이탈의 선행변수로 관계마케팅에서의 핵심 개념인 관계의 질, 즉 영업사원에 대한 고객만족, 고객신뢰, 고객충성도와 함께 사회교환이론에서의 관계혜택과 전환비용을 다루고 있다.

국내 생명보험회사를 대상으로 보험계약에서 영업사원을 통해 가입한 503명의 고객으로부터 서베이 방식으로 수집한 자료를 실증분석한 결과, 영업사원에 대한 고객만족과 고객신뢰가 영업사원에 대한 고객충성도에는 강한 영향을 미치는 것으로 확인되었으나 동반이탈에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 고객의 영업사원에 대한 충성도가 지각된 관계혜택에 미치는 영향은 모두 유의하였으며 또한 지각된 전환비용에 미치는 영향도 유의한 것으로 나타났다. 고객의 영업사원에 대한 충성도가 동반이탈의도에 미치는 직접효과는 유의하지 않았으나 지각된 관계혜택과 지각된 전환비용을 통한 간접효과는 유의하게 나타났다. 지각된 관계혜택의 세 가지 하위차원은 모두 동반이탈의도에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 지각된 전환비용은 동반이탈의도에 부(-)의 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 추가분석을 통하여 경쟁모델과 연구모델을 비교하여 기존 연구와의 차이를 밝히고 있으며, 분석 결과를 토대로 이론 및 경영상의 시사점을 제시하고 있다.

주제어: 동반이탈, 관계의 질, 지각된 관계혜택, 지각된 전환비용, 고객만족, 고객신뢰, 고객충성도

* 이 연구는 2010학년도 광운대학교 교내 학술연구비에 의해 지원되었음.

** 카디프생명 부장(harry919@paran.com)

*** 광운대 경영학부 교수(jyk5316@kw.ac.kr)

I. 서론

관계마케팅의 출현과 함께 기존 고객의 유지지는 기업의 가장 중요한 성공요인으로 대두되었다. 그 결과 마케터들은 일시적 거래를 성사시키는 것 보다는 장기적인 교환관계(exchange relationship)를 유지하는데 관심을 가지게 되었다(Beatty et al. 1996). 고객 이탈 관리의 중요성을 보여주는 Rosenberg and Czepiel (1984)의 연구 결과는 기존고객을 유지하는 것이 신규고객을 유치하는 것보다 무려 6배의 비용절감 효과가 있음을 제시하고 있고, Reichheld and Sasser (1990)의 연구는 고객이탈을 5%만 줄이더라도 수익이 25%내지 85%가량 증가함을 검증해 보임으로서 고객이탈 방지와 이를 위한 고객충성도 관리가 얼마나 중요한지를 보여주고 있다. 전문 보험판매회사인 보험독립대리점의 경우 5% 고객이탈을 감소시키면 35~50%의 수익이 증가될 것으로 기대 된다(Roberts 1996).

고객유지는 기업의 이익을 제고하는 긍정적 요인으로 여겨져 그동안 많은 관심과 연구가 진행되었으나 고객유지의 반대 개념이라 할 수 있는 고객이탈은 기업의 이익에 부정적 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고 많은 주목을 받지 못하고 있다(Bendapudi and Leone 2002). 고객이탈 관리에 관한 연구는 고객충성도에 관한 연구에 비해 여전히 부족한 실정이며 특히 이론검증을 위한 실증 연구는 극소수의 연구를 제외하고는 거의 찾아보기 어려운 현실이다(박찬욱 2008).

본 연구는 영업사원-고객 간의 관계에서 영업사원 이직에 따른 고객의 동반이탈에 관계마케팅에서의 핵심개념인 신뢰와 만족, 충

성도가 어떠한 영향을 미치는가를 규명하는데 목적이 있다. 기업이 영업사원-고객의 동반이탈에 관심을 가져야하는 이유는 관계마케팅이 중요해지는 현재의 기업현실에서 기업이 고객의 충성도를 높이기 위해 고객과의 접점에 있는 영업사원의 역할이 매우 중요한 반면, 영업사원을 통해 기업과 고객과의 관계가 형성되었을 때 영업사원이 이직한다면 고객도 함께 이탈할 가능성이 높고 이는 기업의 손실로 이어지기 때문이다. 만약 고객의 관점에서 고객-기업 간의 관계보다 고객-영업사원 간의 관계를 유지하는 것이 더 중요하다면 영업사원은 고객을 인질(hostage)로 삼아 기업과 협상을 하거나, 협상에 실패하는 경우 고객을 납치(kidnap)할 수 있게 된다(Bendapudi and Leone 2002). 결과적으로 기업은 영업사원 이직에 따른 조직 및 매출상의 손실, 고객의 동반이탈에 따른 손실, 그리고 이에 따른 부차적 손실을 동시에 떠안아야 하기 때문에 영업사원-고객의 동반이탈은 단순한 고객이탈보다 더욱 중요하게 다루어질 필요가 있다.

본 연구는 조직이론에서의 종업원 이탈에 관한 연구, 관계마케팅에서의 고객유지 및 관리에 대한 연구를 기반으로 영업사원-고객의 동반이탈 모형을 설정하고 있다. 본 연구는 기존의 동반이탈 관련연구와 비교할 때 다음의 몇 가지 점에서 차이가 있다.

첫째, 종전 연구에서는 영업사원-고객 간 관계특성 변수 중 영업사원에 대한 고객충성도가 미치는 영향만을 분석하고 있으나 본 연구에서는 영업사원에 대한 신뢰와 만족이 미치는 영향을 함께 분석하고 있다. 거래관계에 있어 상대방에 대한 신뢰와 만족은 관계의 질(relationship quality)을 구

성하는 대표적인 개념임에도 불구하고 기존의 동반이탈에 관한 연구에서는 영업사원에 대한 신뢰와 만족이 동반이탈에 미치는 영향을 분석하고 있지 않다. 또한 영업사원에 대한 충성도, 신뢰, 만족 간의 인과관계도 모호하게 설정되어 있다. 본 연구는 기존 관계마케팅 분야의 연구를 토대로 영업사원에 대한 고객충성도를 영업사원에 대한 신뢰와 만족의 결과변수로 설정하고 있으며 영업사원에 대한 신뢰와 만족이 동반이탈에 직접 혹은 간접적으로 영향을 미칠 수 있음을 확인하고자 시도하였다.

둘째, 본 연구는 지각된 관계혜택 이외에도 지각된 전환비용을 동반이탈의 선행변수로 고려하고 있다는 점에서 기존 연구와 차이가 있다. 기존 연구에서는 동반이탈의 선행변수로 관계혜택만을 고려하고 있다 (예로서 박찬욱 2008). 영업사원-고객 관계에서 고객이 영업사원을 따라 동반이탈하는 경우, 다시 말해 기존 기업과 거래를 단절하고 영업사원이 이직한 새로운 기업과 거래를 개시하는 경우, 다양한 형태의 관계혜택 (확신혜택, 사회적 혜택, 특별대우 혜택)이 주어지지만 한편으로 다양한 전환비용 (경제적·심리적 비용)이 발생한다. 조직이론 분야에서의 조직이탈에 관한 연구와 관계마케팅 분야에서의 관계단절에 관한 연구는 조직이탈이나 관계단절이 이에 따른 혜택과 비용을 동시에 고려하여 결정되는 것으로 보고 있다. 이는 영업사원-고객의 동반이탈 현상도 관계혜택과 함께 전환비용을 동시에 고려하여 설명하는 것이 보다 합리적이라는 것을 시사한다.

셋째, 기존 연구는 고객충성도를 동반이탈의 직접적인 선행변수로 다루고 있으나,

본 연구는 지각된 관계혜택과 전환비용을 동반이탈의 직접적인 선행변수로 다루고 있다. 예를 들어 박찬욱 (2008)은 지각된 관계혜택이 영업사원이나 회사에 대한 충성도에 영향을 미치고, 이들 충성도가 고객의 동반이탈 의도에 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 하지만 본 연구는 이러한 인과관계의 설정이 몇 가지 논리적 문제를 지니고 있는 것으로 보고 있으며, 사회교환이론과 상호의존이론의 관점을 근거로 고객충성도가 지각된 관계혜택과 전환비용에 영향을 미치고 지각된 관계혜택과 전환비용이 직접적으로 동반이탈 의도에 영향을 미치는 것으로 인과관계를 설정하였다.

본 연구모형에서의 주요 변수로는 관계마케팅 패러다임에서의 핵심개념인 고객만족, 신뢰, 충성도를, 그리고 사회교환이론에서의 관계혜택과 전환비용이 포함되었다. 가설의 검증을 위한 방법론으로는 국내 보험사의 고객을 대상으로 한 설문조사가 이루어졌다. 선행변수의 통계적 유의성을 검증하기 위한 통계분석방법으로는 구조방정모형이 활용되었다.

II. 이론적 배경

1. 영업사원과 고객의 동반이탈

관계마케팅의 많은 연구들이 고객접점 직원이 고객관리에서 차지하는 중요성에 대해 언급하고 있다 (e.g., Czepiel 1990; Gabbott and Hogg 1994; Morgan and Hunt 1994; Palmer and Bejou 1994). 특히 주로 영업사

원을 통해서 거래나 서비스 제공이 이루어지는 업종에서는 회사 차원의 직접적인 접촉이 적기 때문에 영업사원이 고객과의 관계 형성에 있어서 결정적인 역할을 수행하게 된다 (Palmer and Bejou 1994). 영업사원-고객의 연계이탈 (the boundary spanner-customer turnover connection), 혹은 동반이탈 (customer defection following salesperson turnover: co-defection)은 보험업, 자동차판매업, 출판업, 비즈니스컨설팅업 등 영업사원의 역량과 고객과의 관계가 고객확보 및 유지에 중요한 영향을 미치는 산업에서 자주 발생한다.

고객접점 직원이 이탈하면 해당 직원을 대상으로 형성된 고객의 충성도는 회사에 대한 충성도에 부정적인 영향을 미치게 되며 더 나아가 고객의 동반이탈로 이어질 수 있다 (Beatty et al. 1996; Bove and Johnson 2001; Reichheld 1993). 고객은 기업이 아닌 영업사원을 통해 기업에 대한 믿음과 기대를 형성하기 때문에 이들이 회사를 떠났을 때 고객과 회사와의 관계는 약화될 수밖에 없다 (Reichheld 1993). 고객과 고객접점 직원과의 관계 강도는 고객의 기업에 대한 충성도에도 직접적인 영향을 미치기 때문에 기업은 고객접점 직원이 이직하였을 때 고객이 동반이탈을 하거나 경쟁사의 촉진활동에 긍정적으로 반응할 가능성에 대비하여야 한다 (Bove and Johnson 2001).

종업원, 고객 혹은 경로구성원의 개인차원의 이탈에 관한 연구는 비교적 풍부한 반면, 동반이탈에 관한 연구는 매우 제한적으로 이루어졌다 (Johnson, Barksdale, and Boles 2001; 박찬욱 2008). 이들 연구는 관계마케팅 관점에서 동반이탈에 영향을 미치는 선

행변수로 관계혜택, 충성도와 같은 변수를 다루고 있다. 비록 동반이탈을 직접 분석하고 있는 것은 아니지만 일부 연구는 동반이탈에 관한 이론적/경험적 틀로 제공되고 있다. 이들 연구로는 패션의류체인산업에서 영업사원과 고객 간 관계마케팅의 중요성을 다루고 있는 Beatty et al. (1996), 산업재시장에서 고객의 기업에 대한 충성도와 영업사원에 대한 충성도를 구분하여 그 영향을 분석하고 있는 Palmatier, Scheer, and Steenkamp (2007), 영업사원-고객의 동반이탈 현상을 이론적으로 정리하고 명제를 제시하고 있는 Lovett, Harrison, and Virick (1997), 영업사원 이탈에 따른 고객관리방안에 대한 시사점을 제안하고 있는 Bendapudi and Leone (2001, 2002) 등을 들 수 있다.

2. 동반이탈에 대한 정의

기존 연구에 의하면 동반이탈은 ‘영업사원이 기업을 이탈할 때 이들이 관리하던 고객이 영업사원을 따라 기업을 이탈하는 것’으로 정의할 수 있다 (e.g. Lovett, Harrison, and Virick 1997). 일반적인 고객이탈과 동반이탈은 기존 기업과의 관계를 종식한다는 점에서 공통점을 지니고 있다. 하지만 동반이탈은 기업과의 관계는 종식하지만 영업사원과의 관계는 유지한다는 점에서 일반적인 고객이탈과는 차이가 있다. 동반이탈에 관한 기존 문헌에서는 일반적인 고객이탈과는 달리 고객이 기업이나 제품보다는 영업사원과의 관계를 더 가치있고 중요한 것으로 보기 때문에 동반이탈이 이루어지는 것으로 보고 있다 (Bendapudi and Leone 2002).

일반적인 고객이탈과 달리 영업사원에 대한 신뢰와 만족, 충성도, 영업사원과의 관계에서 얻는 혜택과 같은 영업사원-고객 간 관계특성은 동반이탈을 설명하는 고유의 변수라 할 수 있다.

일반적으로 거래관계에 있어 이탈은 관계의 단절, 거래규모와 기간의 축소, 거래선의 다양화 등 다양한 형태를 지니며 (임영균, 안광호, 김상용, 2010), 따라서 동반이탈도 고객과 영업사원, 고객과 기업 간 관계의 발전단계나 고객이 처한 상황에 따라 다양한 형태를 지닐 수 있다. 본 연구에서 관심을 가지는 동반이탈의 형태는 영업사원이 이직한 기업으로 고객이 자신의 거래선을 변경 내지는 다양화하는 것이다. 이 경우 동반이탈은 두 가지 형태를 지닐 수 있다. 하나는 영업사원이 종전에 근무하던 기업과의 거래관계를 고객이 일시에 단절하는 것이며, 다른 하나는 기존 거래관계를 유지하되 확대하지 않고 일정기간 후 단절하는 것이다. 보험산업을 예로 들면, 전자는 기존 보험계약을 해지하고 영업사원이 이직한 기업으로 보험계약을 변경하는 경우이며, 후자는 기존의 보험계약을 만료가 될 때까지 그대로 유지하나 신규계약에 대해서는 영업사원이 이직한 기업과 체결하는 경우이다. 두 경우 모두 기업의 입장에서는 고객을 상실하는 것이라 할 수 있다. 단지 기업에 미치는 영향을 보면, 기업이 로열티프로그램을 통해 제공한 투자가 회수불가능하고 경쟁사의 신규고객이 증가한다는 점에서 (Palmatier, Scheer, and Steenkamp 2007), 전자의 경우가 후자에 비해 기업에게 큰 손실을 가져다준다고 할 수 있다.

3. 관계혜택과 전환비용

관계혜택(relational benefits)은 기업 혹은 영업사원과의 지속적인 교환관계를 통해 고객에게 발생하는 혜택을 말한다 (Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Chen and Hu 2009). 관계혜택에 관한 여러 연구 중 Gwinner et al. (1998)은 심층면접을 통한 연구에서 관계혜택이 사회적 혜택(친목, 우정, 개인적인지), 심리적 혜택 (불안감 감소, 신뢰/확신), 경제적 혜택(할인/가격과외, 시간절약), 그리고 고객화 (customization) 혜택 (우선적 대우, 부가적 서비스 또는 고려, 고객 요구 파악과 관리)의 네 가지 유형으로 구분될 수 있음을 보여주었다. 그리고 추가적인 실증분석 연구를 통하여 이들 항목의 척도들이 확신 혜택 (confidence benefits), 사회적 혜택 (social benefits), 특별취급 혜택 (special treatment benefits)의 세 가지 혜택으로 구분됨을 검증하였다.

확신혜택은 기업 혹은 영업사원과의 거래에서 고객 자신이 이들로부터 무엇을 얻게 될 것인가에 대한 기대형성과 관련하여 발생하는 긴장의 감소와 안도감 등 심리적 혜택을 말한다. 사회적 혜택은 영업사원이 고객을 알아보고 친분을 형성하면서 고객에게 발생하는 대인간 감정적 혜택을 말한다. 특별취급 혜택은 가격할인, 신속 서비스, 개인화된 추가 서비스 등 특정 고객에게만 선택적으로 제공되는 혜택을 말한다. 특별취급 혜택은 경제적 혜택과 고객화 혜택을 아우르는 개념이라 할 수 있다.

전환비용 (switching costs)은 거래선의 변경에 수반되는 경제적, 심리적 비용, 즉

시간, 금전, 노력 등의 비용으로 정의된다 (Jones, Mothersbaugh, and Beatty 2000, 2002; Gremler 1995). 영업사원-고객 관계에서 전환비용은 고객이 영업사원 혹은 기업과의 거래를 단절함으로써 발생하는 비용을 말한다.

전환비용은 다차원적 개념으로 여기에는 기존 거래선과의 관계단절에 의해 발생하는 경제적 손실(예로서 충성고객할인)과 불확실성에 따른 심리적 비용, 새로운 거래선에 관한 탐색비용 (search costs), 학습비용 (learning costs) 이외에도 고객습관 (customer habit), 감정비용 (emotional costs), 인지적 노력 (cognitive efforts) 등이 포함된다 (Fornell 1992; Jones, Mothersbaugh, and Beatty 2002). 전환비용에 대해 메타분석을 실시한 Burnham, Frels, and Mahajan (2003)은 전환비용을 ‘고객이 한 공급자로부터 다른 공급자로 바꾸는 과정과 연관된 일회성 비용’ 이라고 정의하면서 전환비용을 크게 절차적 전환비용, 재무적 전환비용, 그리고 관계적 전환비용의 세 가지 유형으로 분류하고 있다.

절차적 전환비용(procedural switching costs)은 경제적 위험, 평가, 학습, 그리고 설립 비용으로 구성되며 이러한 유형의 전환비용은 주로 시간과 노력의 지출을 수반한다. 재무적 전환비용(financial switching costs)은 혜택손실과 재무적 손실비용으로 구성되며, 재무적으로 계량화가 가능한 자원의 손실을 포함한다. 관계적 전환비용(relational switching costs)은 개인관계 손실과 브랜드관계 손실비용으로 구성되며 동일시와 유대감의 상실로 인한 심리적 또는 감정적 불안을 포함한다. 이상 세 가지 유

형의 전환비용 중, 본 연구는 재무적 전환비용, 즉 고객이 동반이탈 시 자신에게 발생하는 재무적 손실을 ‘지각된 전환비용’의 개념으로 활용하였다.

4. 관계의 질: 고객신뢰, 고객만족과 고객충성도

고객과 기업, 고객과 영업사원 간의 관계는 다양한 관계특성 변수에 의해 특징지을 수 있으며, 여기에는 기회주의, 고객지향성, 공정성, 친밀성, 신뢰, 만족, 몰입 등 매우 다양한 개념이 포함된다 (Rauyruen, Papassapa and Miller 2007). 본 연구에서는 영업사원의 이직에 따른 고객의 동반이탈에 영향을 미치는 관계특성 변수로 ‘관계의 질’ (relationship quality)을 구성하는 핵심변수인 영업사원에 대한 고객신뢰와 고객만족, 그리고 고객충성도를 연구모형에 투입하여 분석하고 있다.

고객신뢰는 ‘고객의 거래 상대방에 대한 믿음과 성실성에 대한 확신’이라고 정의할 수 있다(Moorman et al. 1992; Morgan and Hunt 1994). 신뢰는 두 가지 차원, 즉 상대방이 지닌 신용 (credibility)과 호의 (benevolence)에 대한 인식으로 정의되기도 하는 바, 신용은 상대방의 말이나 글이 진실된 것이라는 기대를, 호의는 상대방이 당사자의 이해(stake) 혹은 복리(welfare)에 깊은 관심을 가지고 이를 돕고자 한다는 확신을 의미한다 (Doney and Cannon 1997).

고객만족은 ‘특정거래로부터 얻은 실제 성과를 기대 성과와 비교한 평가적 판단’으로 정의된다(Oliver 1993). 기대-불일치 패러다임 (expectation discrepancy paradigm)

은 특정거래에 대해 소비자들이 실제 성과를 기대 성과와 비교함으로써 만족여부를 판단한다고 가정한다. 만일 실제 성과가 기대 성과와 같거나 초과하면 만족이 발생하고, 실제 성과가 기대 성과에 못 미치면 불만족이 발생한다.

고객신뢰와 고객만족은 관계마케팅 분야에서 '관계의 질'을 구성하는 대표적인 개념이다(Crosby et al., 1990; Bejou, Wray, and Ingram 1996; Hennig-Thurau, Gwinner, and Dwayne 2002). 기존 연구는 신뢰와 만족 이외에도 관계의 질의 구성개념으로 몰입(commitment)을 포함하기도 한다(Dwyer, Robert, Oh 1987; Moorman et al. 1992). 그러나 몰입이 관계의 질의 구성개념인가에 대해서는 연구마다 다소 견해의 차이가 있다. 일부 연구는 몰입을 관계의 질의 구성개념으로 보는 반면(e.g., Kumar et al. 1995; Morgan and Hunt 1994), 또 다른 연구는 몰입을 관계의 질에 따른 결과변수로 보기도 한다(e.g., Smith, 1998). 본 연구는 몰입이 관계의 질을 구성하는 매우 중요한 변수이지만 신뢰와 만족의 결과변수로 보고 있으며 충성도가 몰입의 하위차원이라는 점에서 충성도를 신뢰와 만족의 결과변수로 다루고 있다.

고객충성도(customer loyalty)는 관계마케팅 분야의 연구에서 구매 행동, 장기적 관계유지와 가장 연관성이 큰 변수로 다루어져왔다. 고객충성도는 매우 다양하게 정의되고 있다. 이제까지의 정의는 고객충성도를 행위적 관점(behavioral approach)과 태도적 관점(attitudinal approach)에서 다루고 있다(e.g., Rauyruen and Miller 2007). 행위적 관점에서의 고객충성도는 반복적인 거

래 혹은 거래의도를 의미한다. 태도적 관점에서의 고객충성도는 고객과 영업사원간의 심리적 연계(psychological attachment)를 의미하며 고객의 영업사원에 대한 우호적 태도나 선호(preference)로 측정이 가능하다(Dick and Basu 1994). 반복거래는 편의성, 금전적 인센티브, 심리적 선호 등 다양한 원인에 의해 발생할 수 있기에 고객이 충성도를 보이는 이유를 설명하는 데는 한계가 있다(Chen and Hu, 2009). 따라서 행위적 관점에 비해 심리적 관점의 접근이 고객충성도가 형성되는 원인을 이해하는데 더 유용한 것으로 받아들여지고 있다(Gremler and Brown 1996; Oliva et al. 1992; Riley et al. 2001).

기존 연구에서의 개념정의를 근거로 본 연구는 고객충성도를 행위적 관점과 태도적 관점을 모두 포용하는 것이 바람직한 것으로 보고 있다. 본 연구는 영업사원에 대한 고객충성도를 '고객이 영업사원에게 반복구매행동을 보이는 수준으로, 영업사원에 대해 긍정적인 태도를 보유하고, 서비스에 대한 욕구가 발생하였을 때 오직 해당 영업사원만을 이용할 것을 고려하는 수준'으로 정의한다.

충성도는 반복적인 거래의도를 내포하고 있다는 점에서 몰입과 개념적으로 유사하다. 조직행동분야에서 몰입은 만족보다 행동의도에 더 근접한 개념으로 일반화 되어 있으며(e.g., Mackenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998), 심리적 연계와 잔류의지(willingness to stay)를 하위차원으로 지니고 있다. Oliver(1999)는 충성도를 "선호하는 제품이나 서비스를 지속적으로 구매하게 만드는 해당 브랜드에 대한 깊은 몰입"으로

정의하면서 충성고객은 잠재적으로 상표 전환을 야기할 수 있는 상황이나 마케팅 시도에도 불구하고 동일한 브랜드를 재구매하는 특징을 갖는다고 지적하고 있다.

결정에 가장 중요한 동기가 되는 관계혜택(보상)과 전환비용(손실)을 경로에 포함시켜 분석하였다. 연구모형, 가설 및 가설의 방향성은 <그림 1>에 제시되어 있다.

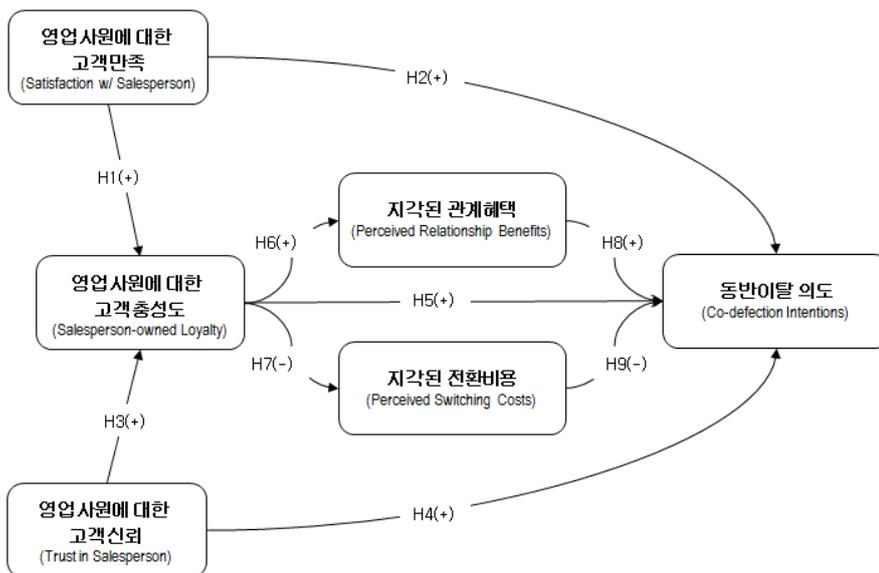
Ⅲ. 연구모형 및 가설

본 연구에서는 영업사원 이직에 따른 영업사원-고객의 동반이탈의도에 대하여 분석하고자 한다. 이를 위하여 관계마케팅에서 주요 연구 대상인 ‘관계의 질’을 영향변수로 선택하였다. 구체적으로 고객만족과 고객신뢰, 그리고 고객충성도를 선행변수로 설정하였다. 또한 영업사원-고객 동반이탈의도에 영향을 미치는 요인으로 사회교환이론에서 교환관계의 지속 또는 단절의 의사

1. 고객신뢰, 고객만족, 고객충성도와 동반이탈 간의 관계

1.1 고객만족 → 고객충성도, 동반이탈

관계마케팅 분야에서 고객만족은 고객의 충성도를 높이고 고객을 유지하기 위한 가장 중요한 요소로 다루어져 왔다 (cf. Anderson and Sullivan 1993; Burnham, Frels, and Mahajan 2003; Eriksson and Vaghult 2000; Heskett, Jones, and Schlesinger 1994; Oliver 1999; Rauyrue and Miller 2007). Anderson and Sullivan



<그림 1> 연구 모형

(1993)은 고객만족이 제품과 서비스의 재구매 의도에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하고 있으며, Oliver (1999)는 만족을 인지적, 감정적, 행위적 차원으로 구분하면서 이들 차원에서의 만족이 반복구매 혹은 충성도에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다. Heskett, Jones, and Schlesinger (1994) 역시, 충성도를 '반복구매'로 정의하면서 충성도가 고객만족의 직접적인 결과임을 실증분석을 통해 입증하고 있다. Rauyruen and Miller (2007)는 B2B 거래에 있어 고객만족이 충성도의 구성개념인 구매의도와 태도적 충성도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다.

Burnham, Frels, and Mahajan (2003)은 고객만족이 클수록 현재의 거래선과 계속 거래를 유지하고자 하는 의도가 높아지는 것으로 보고 있다 그리고 이러한 주장은 관계만족(relationship satisfaction)과 고객유지(customer retention) 사이에 강력한 정(+)의 관계가 있음을 보고하고 있는 Eriksson and Vaghult (2000)의 실증적 연구에 의해 지지되고 있다.

한편 고객만족과 고객이탈 간의 관계를 직접 다루고 있는 연구도 다수 존재한다, 이들 연구는 대체로 고객만족이 고객이탈에 부정적 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다 (Johnson, Barksdale, and Boles 2001; Ping 1990, 1993). Ping(1990, 1993)은 유통경로내에서 거래상대방에 대해 만족할수록 이탈에 따른 손실이 크게 인식되기 때문에 이탈과 같은 파괴적 행위가 이루어지기 힘든 것으로 보고 있다. Johnson, Barksdale, and Boles (2001)는 B2B 거래에서 고객기업의 영업사원에 대한 만족이 클수록 영업사원에

대한 몰입이 증가하고 이를 통해 영업사원이 소속된 기업을 이탈하고자 하는 의도가 감소하고 있음을 확인하고 있다.

요약컨대 기존 연구는 고객만족이 고객 충성도를 높이고 고객이탈을 방지하는 중요한 수단임을 제시하고 있다. 영업사원과 고객과의 관계를 놓고 볼 때, 이러한 연구결과는 영업사원에 대해 고객이 만족할수록 영업사원에 대한 충성도가 높아지고 영업사원과의 관계를 이탈하는 것이 어려워진다는 것을 시사한다. 따라서 *영업사원이 소속 기업을 이탈하여 다른 기업으로 옮기는 경우, 영업사원과의 관계에 만족하고 있는 고객은 영업사원에 대한 충성도가 높기 때문에 영업사원과의 관계를 유지하고자 동반이탈할 가능성이 크다. 이들 고객에게는 기존 기업과의 관계를 유지하는 것보다는 영업사원과의 관계를 유지하는 것이 더 가치있고 중요한 것이기 때문에 동반이탈이 쉽게 이루어진다.* 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

- 가설 1: 영업사원에 대한 고객만족이 클수록 영업사원에 대한 고객충성도는 증가한다.
- 가설 2: 영업사원에 대한 고객만족이 클수록 영업사원 이직 시 고객의 동반이탈 의도는 증가한다.

1.2 고객신뢰 -> 고객충성도, 동반이탈

비즈니스 형태와 상관없이 신뢰는 교환에 있어서 매우 중요한 역할을 수행한다. 신뢰는 특히 유형의 비즈니스보다 무형의 비즈니스에서 더 중요하다 (Lynch et al.

2001; Rigby, Reichheld, Schefter 2002). 예로서 보험상품의 경우 보험계약의 내용은 대부분 어려운 법률적 용어로 구성되어 있고 보험료의 산출방식도 수리통계적 지식이 없이는 이해하기 어려우므로 고객의 영업사원에 대한 신뢰가 형성되지 않고는 상품 판매에 성공하기 어려운 측면이 있다.

고객신뢰가 고객충성도에 미치는 영향에 관해서는 관계마케팅 분야의 다수의 연구를 통해 확인되고 있다. Moorman, Zaltman, and Deshpande (1992)는 시장조사 제공자 (market research provider)에 대한 신뢰가 사용자들의 관계 몰입 즉 장기적 관계유지에 영향을 미침을 확인하였다. 그리고 Morgan and Hunt (1994)는 신뢰가 이탈경향 (propensity to leave)에 영향을 미치는 변수임을 실증적으로 보여주었으며, 또한 Lovett, Harrison, and Virick(1997)은 고객의 동반이탈에 영향을 미치는 조절변수를 비모방성으로 보고 이에 영향을 미치는 네 개 요인 중 하나를 고객신뢰라고 제시하였다.

소비자행동분야에서 Sirdeshmukh et al. (2002)은 신뢰가 직접적으로 고객충성도에 영향을 미침을 주장하고 있다. 이를 뒷받침하는 연구로 Lau and Lee (1999)는 특정 브랜드에 대한 고객의 신뢰와 브랜드 충성도 사이에 유의한 정(+)의 관계가 있음을 발견하고 있다. 또한 Chaudhuri and Holbrook (2001)는 브랜드 신뢰가 구매와 태도적 충성도 (attitudinal loyalty)에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다. 이상의 기존 연구에 의할 때 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

- 가설 3: 영업사원에 대한 고객신뢰가 클수록 영업사원에 대한 고객충성도는 증가한다.
- 가설 4: 영업사원에 대한 고객신뢰가 클수록 영업사원 이직 시 고객의 동반이탈 의도는 증가한다.

1.3 고객충성도 -> 동반이탈

영업사원에 대한 충성도가 높을수록 고객은 영업사원이 기업을 이탈할 경우 영업사원을 따라기업을 이탈할 가능성이 높다. 비록 소수이긴 하지만 기존 연구는 모두 영업사원에 대한 고객충성도가 높을수록 고객이 동반이탈할 가능성이 높은 것으로 보고 있다 (Beatty et al. 1996; Palmatier, Scheer, and Steenkamp 2007; 박찬욱 2008).

영업사원에 대한 충성도 (salesperson-owned loyalty)와 기업에 대한 충성도 (loyalty to the selling firm)를 구분하고 있는 Palmatier, Scheer, and Steenkamp (2007)의 연구는 영업사원에 대한 충성도에 의해 기업에 대한 충성도가 높아지기는 하지만 영업사원에 대한 충성도와 기업에 대한 충성도는 상이한 요인에 의해 형성되는 것이기에 영업사원에 대한 충성도가 높다고 반드시 기업에 유리한 결과만을 가져오는 것은 아닌 것으로 보고 있다. 오히려 기업에 대한 충성도가 영업사원에 대한 충성도에 의해 주도적으로 형성된 경우에는 해당 영업사원이 이탈하는 경우 고객이 동반이탈함으로써 기업에 해로운 영향을 미칠 수 있는 것으로 보고 있다. 이들은 American Express의 고객 중 자신을 담당하는 재무 조언자 (financial advisor)가 이직할 경우

동반이탈하고자 하는 고객이 전체의 30%에 달한다는 Tax and Brown (1998)의 연구결과를 그 예로 제시하고 있다. 국내 연구로 박찬욱 (2008)도 영업사원에 대한 충성도가 높은 고객의 경우 ‘전환비용을 감수하고라도’ 동반이탈할 가능성이 높다는 것을 증권 산업에서의 실증분석을 통해 확인하고 있다. 이상의 기존 연구를 근거로 본 연구에서는 다음의 가설을 설정하였다.

- 가설 5: 영업사원에 대한 고객충성도가 높을수록 영업사원 이직 시 고객의 동반이탈의도는 증가한다.

2. 고객충성도, 관계혜택, 전환비용과 동반이탈 간의 관계

고객충성도, 관계혜택, 전환비용과 동반이탈 간의 인과관계는 두 가지 상이한 관점에서 설정될 수 있다. 첫 번째 관점은 관계혜택과 전환비용이 고객충성도에 영향을 미치고 순차적으로 고객충성도가 동반이탈에 영향을 미치는 것으로 설정하는 것이며, 두 번째 관점은 고객충성도가 관계혜택과 전환비용에 영향을 미치고 이에 의해 동반이탈이 결정된다고 설정하는 것이다. 첫 번째 관점은 동반이탈의 직접적인 선행변수가 고객충성도로 보고 있는 반면에 두 번째 관점은 관계혜택과 전환비용을 직접적인 선행변수로 보고 있다. 두 가지 관점에서의 차이를 설명하면 다음과 같다.

2.1 지각된 관계혜택, 전환비용 → 고객충성도 → 동반이탈

상당수의 기존 연구는 관계혜택이 고객충성도에 매우 강한 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다 (Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Hennig-Thura et al. 2002; Reynolds and Beatty 1999; Chen and Hu 2009). 예로서 Gwinner, Gremler, and Bitner (1998)는 세 가지 유형의 관계혜택(확신혜택, 사회적 혜택, 특별취급혜택)이 고객충성도를 높이고 긍정적 구전을 유발하고 있음을 파악하였으며, Hennig-Thura et al. (2002)는 관계혜택이 고객충성도에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다. Chen and Hu (2009)는 관계혜택이 지각된 가치 (perceived value)에 영향을 미치고 이로 인해 고객충성도가 증가하는 간접효과를 확인하고 있다.

한편 전환비용이 높을수록 고객충성도는 높아진다. 정보경제학 (information economics) 분야의 기존 연구는 정보비용(예로서 탐색비용)이 크면 클수록 탐색노력이 감소하고 기존 거래선과의 거래를 계속 유지하고자 하는 성향이 큰 것으로 본다 (Urbany 1986). 이는 종업원의 이직에 관한 일부 연구에서도 확인되고 있다. Jones et al. (2000)은 전환비용이 클수록 고객의 반복거래의지가 높아지는 것으로 보고 있다.

2.2 고객충성도 → 지각된 관계혜택, 전환비용 → 동반이탈

기존의 연구는 고객충성도를 매개변수로 관계혜택과 전환비용이 동반이탈에 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 이러한 인과관계의 설정은 다음의 몇 가지 문제를 지니고 있다.

첫째, 동반이탈에 대한 의사결정은 궁극

적으로 비용/혜택분석 (cost/benefit analysis)에 의해 이루어진다는 주장이 가능하다 (Johnson, Barksdale, and Boles 2001). 사회교환이론에서는 관계의 지속 및 단절의 의사결정에 있어 관계혜택과 전환비용이 중요한 동기임을 주장한다. 이에 따르면 교환관계에 있는 쌍방은 교환관계를 유지하는데 소요되는 비용에 비하여 얻게 되는 보상(혹은 혜택)이 클수록 만족하며 관계를 지속한다. 하지만 그 반대의 경우, 즉 상대방으로부터 얻는 혜택보다 비용이 클수록 불만족하며, 경우에 따라 관계를 종결한다 (Homans 1961; Ekeh 1974). Morgan and Hunt (1994)는 관계단절비용 (relationship termination costs)과 관계혜택 (relationship benefits)이 장기적 관계유지에 영향을 미침을 제시하고 있으며, Johnson, Barksdale, and Boles (2001)는 전환에 필요한 혜택, 즉 관계혜택과 전환비용의 크기를 비교하여 이탈에 대한 의사결정이 이루어지는 것으로 보고 있다.

또한 상호의존이론 (interdependence theory)에 의하면 특정한 관계가 제공하는 성과가 최상의 대안이 제공하는 성과, 즉 '대안의 비교수준' (Comparison Level for Alternatives: CL_{alt})보다 낮을 경우 그 관계는 유지되기 어렵다 (Thibaut and Kelley 1959; Kelley and Thibaut 1978). '대안의 비교수준'은 새로운 관계설정에 따른 혜택과 비용을 고려하여 결정된다는 점에서 관계혜택과 비용은 동반이탈에 직접적으로 영향을 미치는 요인이라 할 수 있다. 영업사원-고객 관계에서 실제로 영업사원에 대한 충성도가 높은 고객의 경우에도 동반이탈에 따른 비용이 혜택보다 큰 경우에는 이탈하지 않고 그대로

잔류할 가능성이 높다.

둘째, 고객충성도를 동반이탈의 직접적인 선행변수로 다루는 경우, 고객충성도와 동반이탈의 개념구분이 모호해지는 결과가 초래된다. 고객충성도와 동반이탈은 개념정의 상 관계지속의 의지를 내포하고 있다. 동일한 개념을 내포하고 있는 고객충성도와 동반이탈 간의 인과관계를 설정하는 것은 동어반복(tautology)이라 할 수 있다. 설령 고객충성도가 심리적 연계만을 의미한다 하더라도 고객충성도가 높으면 왜 동반이탈이 이루어지지 않는가를 설명하는 메커니즘이 필요하다. 관계혜택과 전환비용은 고객충성도와 동반이탈 간의 관계를 논리적으로 설명할 수 있는 메커니즘의 하나라 할 수 있다. 실제로 고객충성도와 동반이탈 간의 직접적인 인과관계를 설정하고 있는 박찬욱 (2008)의 경우에도, 고객충성도가 높을수록 영업사원과의 지속적인 거래를 위해 '전환비용을 감수하고라도' 동반이탈할 가능성이 높은 것으로 보고 있다.

셋째, 고객충성도가 관계혜택이나 전환비용에 영향을 미친다는 선행연구가 존재한다. Gwinner, Gremler, and Bitner (1998)는 고객은 충성도가 증가할수록 이에 대한 반대급부로 다양한 관계혜택을 기대하고 있음을 경험적 검증을 통하여 제시하였다. 즉 고객은 영업사원에 대한 충성도에 따른 반대급부로 보상(혜택)을 기대하며, 충성도의 증가에 따라 더 많은 혜택들을 기대하게 된다. Johnson, Barksdale, and Boles (2001)는 지속적인 거래관계에서는 영업사원에 대한 몰입(commitment to salesperson)이 새로운 거래선으로의 전환에 필요한 혜택(benefits necessary to switch)을 증가시키

는 한편 대체공급자의 인식 (perception of available supplier)에 부정적 영향을 미침을 실증적으로 입증하고 있다. Foa and Foa (1974)는 강력한 고객-영업사원 관계가 형성되면 고객이 인지하는 재무적 비용이 감소하는 것으로 보고 있다. 고객의 영업사원에 대한 충성도가 발전하여 고객-영업사원의 관계가 고객-기업간의 관계보다 강화되면 고객은 기업과의 관계단절에서 오는 전환비용을 고객-영업사원과의 관계단절에서 오는 전환비용 보다 적게 인지하게 된다. 또한 영업사원에 대한 충성도가 높은 고객은 자신이 충성하는 만큼 더 많은 혜택을 영업사원으로부터 얻을 것으로 기대하며 영업사원과의 관계종결에 따른 비용을 더 크게 인식할 가능성이 높다.

본 연구에서는 비록 지각된 관계혜택과 전환비용이 고객충성도에 영향을 미치고 고객충성도가 고객의 동반이탈에 영향을 미친다는 전자의 인과관계를 부정하는 것은 아니지만, 위에 기술한 이유로 고객충성도가 지각된 관계혜택과 전환비용에 영향을 미치고 이로 인해 고객의 동반이탈이 이루어진다는 후자의 인과관계를 채택하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 6: 영업사원에 대한 고객충성도가 높을수록 지각된 관계혜택(확신허택, 사회적 혜택, 특별취급혜택)은 증가한다.
- 가설 7: 영업사원에 대한 고객충성도가 높을수록 지각된 전환비용은 감소한다.
- 가설 8: 지각된 관계혜택(확신허택, 사회적 혜택, 특별취급혜택)이 클수록 영업사원 이직에 따른 동반이탈의도는 증가한다.
- 가설 9: 지각된 전환비용이 클수록 영업

사원 이직에 따른 동반이탈의도는 감소한다.

IV. 실증분석

1. 연구대상의 선정 및 자료수집

본 연구의 모형 및 가설을 검증하기 위해 영업사원(보험설계사)을 통하여 생명보험에 가입한 가입자를 대상으로 표본조사를 실시하였다. 연구의 대상을 생명보험산업으로 선정한 이유는, 첫째 생명보험업계에 종사하고 있는 영업사원들의 이직율이 높아 영업사원 이직에 따른 고객들의 동반이탈 행동에 대한 연구에 적합하다는 점이다. 생명보험협회 통계를 보면 2007년 회계년도(2007.4.1~2008.3.31) 기준 생명보험 설계사의 13월차 정착율은 41.5%, 5년 이상 근속자 비율은 28.0%로 보험설계사의 이직이 빈번히 발생하고 있다. 둘째, 생명보험 상품의 특징인 무형성과 가입의 비자발성으로 인하여 영업사원에 대한 고객의 만족, 신뢰, 충성도, 그리고 관계혜택이 보험상품 판매 및 고객과의 관계유지에 중요한 요인으로 작용한다는 점이다. 셋째, 생명보험은 고객의 생애가치 (lifetime value)를 다루는 서비스로 영업사원-고객 관계가 장기적으로 유지되는 특징을 가지고 있으므로 영업사원 이직에 따른 고객들의 동반이탈 행동이 관찰될 가능성이 크다는 것이다.

자료의 수집은 현재 서울·경기에 거주하는 사람들을 대상으로 하여 보험영업사원을 통하여 생명보험을 가입한 가입자들에게

무작위로 설문하였다. 설문조사는 2009년 5월 7일부터 약 15일간 배포 및 수집이 이루어졌으며 회수된 설문 560부 중 불성실한 응답을 한 31부와 본 연구의 대상인 영업사원을 통하여 생명보험을 가입한 고객에 해당하지 않는 26부를 제외한 503부를 분석에 이용하였다.

본 연구 모델에서 제시하고 있는 개념들에 대한 측정은 주로 기존 연구에서 활용되었던 측정도구들을 본 연구의 상황에 맞게 변형하거나, 기존 연구가 없는 경우에는 유사한 기존 관련연구를 참조하여 개발하였다. 응답자는 자신이 가입하고 있는 보험 중 가장 중요한 보험상품의 보험설계사에 대한 만족도, 신뢰, 충성도 이외에도 해당 보험설계사가 이직시 동반이탈하고자 하는 의도, 동반이탈할 때 자신에게 발생할 것으로 생각하는 관계혜택 및 전환비용과 관련된 문항에 대해 동의하는 정도를 5점 리커트척도에 의해 응답하였다. 모든 개념은 복수의 문항에 의해 측정되었으며 문항의 구체적 내용은 <부록>에 제시되어 있다.

‘영업사원(보험설계사)에 대한 고객만족’은 안철경과 권오경 (2009)의 “보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안” 연구에서 사용되었던 서비스만족 측정 항목 중 3개 항목, 그리고 Harris and Goode (2004)와 Lee, Graefe, and Burns (2007)의 연구에서 사용되었던 항목 들 중 본 연구에 가장 적합한 2개 항목을 선택하여 적절히 변형하여 측정하였다. 구체적으로 각 항목들은 친절, 쉬운 설명, 즐거움, 현명한 선택, 전반적인 만족으로 구성되어 있다. ‘영업사원에 대한 고객신뢰’는 Doney and Cannon (1997)의 연구에서 사용되었던 신뢰도 측정항목 중 3

개 항목과, 안철경과 권오경 (2009)의 연구에서 사용되었던 2개 항목을 추가하여 모두 5개의 측정 항목을 본 연구 상황에 맞게 적절히 변형하여 측정하였다. 구체적인 내용은 약속을 잘 지킴, 항상 정직, 유리한 방안 제공, 정보를 믿음, 전체적인 신뢰로 구성되어 있다. ‘영업사원에 대한 고객충성도’는 Harris and Goode (2004), Lee, Graefe, and Burns (2007), 그리고 이문규 (1999)의 연구에서 사용되었던 항목을 본 연구의 상황에 맞게 적절히 변형하여 측정하였다. 구체적으로 각 항목들은 구전, 소개, 우선 선택, 계속이용을 묻는 4개의 문항으로 구성하였다.

‘지각된 관계혜택’은 Gwinner, Gremler, and Bitner (1998)의 세 가지 하위차원인 확신헬택, 사회적 혜택, 그리고 특별취급혜택의 측정문항을 기본으로 하여 각각의 하위차원에 대해 측정하였다. ‘지각된 확신헬택(confidence benefits)’은 Gwinner et al. (1998), 박찬욱 (2008), 그리고 이용기, 최병호, 문형남 (2002)의 연구에서 사용된 항목들을 참조해 본 연구 상황에 맞게 3개의 척도를 보험고객-영업사원의 관계상황에 맞게 변형하여 사용하였다. 구체적인 항목들은 위험적음, 문제해결, 걱정 많음을 묻는 3개의 항목으로 구성하였다. ‘지각된 사회적 혜택’은 Reynolds and Beatty (1999)의 연구에서 사용된 2개 항목과, Gwinner et al. (1998)과 박찬욱 (2008)의 연구에서 사용된 2개 항목들을 참조해 본 연구의 상황에 맞게 적절히 조합 또는 변형하여 이용하였다. 구체적인 내용은 친밀하고 소중한 관계, 관계유지, 즐거운 사회활동을 묻는 3개 항목으로 구성하였다. ‘지각된 특별취급혜택’은

경제적 혜택을 포함하는 개념으로 Gwinner et al. (1998), 박찬욱 (2008), 그리고 이용기·최병호·문형남 (2001)의 연구에서 사용된 항목들을 참조해 본 연구 상황에 맞게 3개의 척도를 적절히 변형하여 사용하였다. 구체적인 항목은 특별대우, 특별상품제공, 특별서비스제공을 묻는 3개 항목으로 구성하였다. ‘지각된 전환비용’은 Burnham, Frels, and Mahajan (2003), Jones, Mothersbaugh, and Beatty (2002), 정남호, 이진창 (2006)의 연구에서 사용된 항목들을 참조해 본 연구의 상황에 맞게 3개의 척도를 적절히 변형하여 이용하였다. 구체적인 항목들은 금전적 손해, 조건이나 가격 변화에 따른 손실, 경제적 손실을 묻는 3개의 항목으로 구성하였다.

‘동반이탈의도’는 Palmatier, Scheer, and Steenkamp (2007), Beatty et al. (1996), 박찬욱 (2008), Lovett, Harrison, and Virick (1997)의 기존 연구를 참조하여 문항을 개발, 사용하였다. 구체적인 항목은 현재의 보험계약을 해지할 의도, 신규 보험계약시 영업사원이 이직한 기업을 선택하고자 하는 의도 등을 활용하였다.

응답자들의 특성은 <표 1>과 같다. 남성이 37.8%이고 여성이 61.4%였다. 연령은 30대가 42.3%로 가장 많았으며 그 다음으로 40대가 32.2%로 이들이 주요 보험구매 고객임을 확인하였다. 학력은 대졸이 54.9%로 가장 높았으며 그 다음으로는 고졸이 29.6%를 차지하였다. 가구전체 월평균 소득은 200만원 대가 23.7%, 300만원 대가 21.9%, 400만원 대가 21.1%로 주로 월평균 소득은 200만원~500만원 사이가 66.7%로 다수를 형성하고 있다. 직업은 경영·사무

관리·전문직이 48.5%로 가장 많았으며 다음으로 주부 21.5%와 서비스·영업직이 19.9%를 차지하고 있다.

응답자들이 가입하고 있는 생명보험회사의 수는 평균 2.57개 회사, 거래하고 있는 영업사원의 수는 평균 1.92명으로 생명보험 고객들은 평균 2개 이상의 보험회사와 약 2명의 영업사원과 거래관계가 있음을 보여주고 있다. 고객들이 가장 중요하다고 생각하는 보험상품은 보장성보험, 종신보험, 연금보험 순으로 나타났으며, 설계사와의 교류기간은 2~4년이 36.6%로 가장 높고 다음으로 5~7년이 27.2%, 8~10년이 17.5%, 10년 이상이 11.7%로 나타났다. 영업사원-고객간의 1년간 접촉빈도는 0~5회가 41.0%로 가장 높게 나타났으나 6~10회가 21.5%, 11~15회가 20.9%로 나타나고 있어 고객에 따라 접촉빈도에서의 편차가 큰 것으로 나타났다.

본 연구의 중요한 관심 대상인 동반이탈의 척도를 5점 척도(① 전혀그렇지 않다~⑤ 정말그렇다)로 측정된 결과, 계약해지 의도는 ‘대체로그렇다’ 9.9%, ‘정말그렇다’ 1.7%로 계약 동반이탈의도를 보인 고객이 총 11.6%로 나타났다(5점 만점 평균 2.275). 고객이탈 의도는 ‘대체로그렇다’ 20.0%, ‘정말그렇다’ 3.2%로 총 23.2%가 이탈할 의도가 있는 것으로 나타났으며(5점 만점 평균 2.607), 동반이탈을 묻는 4개 문항의 평균치는 ‘대체로그렇다’ 15.0%, ‘정말그렇다’ 2.5%로 총 17.4%가 이탈할 의도가 있는 것으로 나타났다 (5점 만점 평균 2.438).

〈표 1〉 표본의 인구통계적 특성 (N=503)

구 분		응답자 수	구성비(%)
성별	남	190	37.8
	여	309	61.4
연령	30세 미만	60	11.9
	30세~39세	213	42.3
	40세~49세	162	32.2
	50세~59세	50	9.9
	60세 이상	12	2.4
결혼여부	기혼	380	75.5
	미혼	113	22.5
학력	중졸이하	8	1.6
	고졸	149	29.6
	대졸	276	54.9
	석사이상	64	12.7
	기타	5	1.0
가구전체 월 평균 소득	200만원 미만	55	10.9
	200만원~300만원 미만	119	23.7
	300만원~400만원 미만	110	21.9
	400만원~500만원 미만	106	21.1
	500만원~1,000만원 미만	86	17.1
	1,000만원 이상	19	3.8
직업	경영.사무관리.전문직	244	48.5
	서비스.영업.노무직	100	19.9
	자영업	28	5.6
	농.축.수산업	4	0.8
	주부	108	21.5
	기타	17	3.4

2. 단일차원성, 신뢰성, 타당성 검증

단일차원성은 동일 개념의 측정문항이 하나의 요인에 적재되는가를 탐색적 요인분석을 통해 평가하였다 (Churchill, 1979). 그 결과, 고객만족, 고객신뢰, 고객충성도, 지각된 관계혜택(지각된 확신혜택, 지각된 사회

적혜택, 지각된 특별취급혜택), 전환비용, 동반이탈의도 등 모든 개념의 측정문항이 단일 요인에 적재되는 것으로 나타났다. 각 항목들의 요인적재의 최소값은 0.80 이상, 아이겐 최소값은 2.05 이상, 분산비율(설명비율 %)의 최소값은 68.3% 이상으로 나타났다. 또한 Cronbach's α 계수에 의한 신뢰

성 분석 결과, 영업사원에 대한 고객충성도 0.93부터 지각된 전환비용 0.77까지 모든 개념이 Nunnally (1978)가 제시하고 있는 허용기준($\alpha=0.70$)을 넘어서는 것으로 나타났다. 단일차원성, 신뢰성, 타당성 검증 결과는 <표 2>에 제시되어 있다.

LISREL 8.72를 이용하여 확증적 요인분

석을 실시한 결과, 측정모델의 χ^2 값은 990.68 ($p=0.000$, $df=377$)로 유의하게 나타났다 (첨부된 부록 1 “구성개념 및 확증적 요인분석 결과” 참조), 기타 적합도 지수는 GFI 0.88, NFI 0.98, NNFI 0.98, CFI 0.99, RMR 0.036, RMSEA 0.057로 비교적 만족스러운 것으로 나타났다 (Brown and

<표 2> 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

구성개념		탐색적요인분석			Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	
		Loading	Eigen value	%				
영업사원에 대한 고객만족	친절	0.889	3.582	71.836	0.900	0.899	0.642	
	쉽게설명	0.845						
	즐거움	0.844						
	현명한 선택	0.841						
	전체적 만족	0.810						
영업사원에 대한 고객신뢰	약속 지킴	0.898	3.740	74.808	0.915	0.916	0.686	
	항상 정직	0.881						
	방안 제공	0.866						
	정보 믿음	0.859						
	전체적 신뢰	0.819						
영업사원에 대한 고객충성도	구전	0.927	3.278	81.959	0.927	0.925	0.759	
	소개	0.917						
	우선 선택	0.899						
	계속 이용	0.878						
지각된 관계혜택	확신�혜택	위험 적음	2.232	74.384	0.826	0.830	0.621	
		문제 해결						0.888
		걱정 없음						0.828
	사회적혜택	친밀한 관계	0.923	2.586	86.184	0.920	0.920	0.793
		관계 유지	0.938					
		사회 활동	0.925					
	특별취급혜택	특별 대우	0.884	2.399	79.966	0.875	0.876	0.702
특별상품제공		0.907						
특별서비스		0.891						
지각된 전환비용	금전적 손해	0.796	2.050	68.341	0.767	0.775	0.538	
	가격 상승	0.810						
	경제적 손실	0.872						
동반이탈의도	현재계약동반	0.862	2.793	69.830	0.854	0.855	0.596	
	미래계약동반	0.839						
	현재고객동반	0.831						
	미래고객동반	0.810						

Cudeck 1993). 또한 χ^2 /자유도 비율은 2.63으로 Carmines and McIver (1981)와 Bollen (1989)이 제안하는 허용기준(각각 3.0, 5.0 이하)을 모두를 충족시키고 있다. 따라서 측정 모델은 수용할 만한 적합도를 확보하고 있음을 확인하였다. 측정모델에서의 모든 요인적재치는 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다며, 요인적재치의 최저값은 0.65($t=14.4$)인 것으로 나타났다. 개념신뢰성(construct reliability 또는 composite reliability)을 계산한 결과, CR은 0.78~0.93으로 기준치인 0.7을 훨씬 상회하는 것으로 나타났다. 따라서 모든 개념은 집중타당성을 확보하고 있다고 평가할 수 있다(Anderson and Gerbing 1988; Bagozzi and Yi 1988). 평균분산추출(average variance extracted: AVE)의 값을 계산하여 구성개념 간 상관계수의 제곱값과 비교한 결과, AVE 값은 0.54~0.79으로 기준값인 0.5를 훨씬 상회하였고, 상관계수의 제곱값보다 크게 나타나 판별타당성이 있는 것으로 나타났다 (Fornell and Larcker 1981; Hair et al. 1998). 확증적 요인분석의 결과는 <부록>에 제시되어 있다.

3. 가설검증

가설검증을 위해 구조모형의 적합도와 계수의 유의성을 검증하였다. 분석을 위한 자료(input data)는 변수간 상관행렬(correlation matrix)을 사용하였다. 구조모형의 적합도 분석결과, χ^2 값은 1387.11($p=0.00$, $df=391$)로 유의적이고, RMR은 0.064로 일반적인 기준인 0.05보다 크며, GFI는 0.844로 다소 적합도가 떨어지는 것으로 나타났다. 그러나 나머지 적합도 지수인 NFI=0.970, NNFI=0.976, CFI=0.978, RMSEA=0.071로 나타났으며, χ^2 /자유도 비율은 3.548로 Bollen(1989)이 제시하는 기준인 5.0보다 작은 것으로 나타났다. 이상의 분석결과를 종합할 때, 본 연구에서 설정한 모형은 대체로 만족할 만한 수준의 적합성을 보이고 있는 것으로 평가할 수 있다(Browne and Cudeck 1993; 이순목 1990; Bagozzi and Yi 1988; Carmines and McIver 1981). 각 구성개념의 간의 추정된 상관계수는 <표 3>과 같다. 여기서 보면 동반이탈의도는 전환비용을 제외한 나머지 개념과 모두 양의 높은 상관관계를 맺고 있는 것으로 나

<표 3> 상관계수 (CORRELATION MATRIX of ETA and KSI) (n=503)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) 영업사원에 대한 고객만족	1.000							
(2) 영업사원에 대한 고객신뢰	.877	1.000						
(3) 영업사원에 대한 고객충성도	.808	.834	1.000					
(4) 지각된 확신혜택	.583	.602	.721	1.000				
(5) 지각된 사회적혜택	.581	.600	.719	.519	1.000			
(6) 지각된 특별취급혜택	.579	.598	.716	.517	.515	1.000		
(7) 지각된 전환비용	.075	.078	.093	.067	.067	.067	1.000	
(8) 동반이탈 의도	.495	.532	.614	.542	.494	.562	-.126	1.000

타나고 있다.

<표 4>는 선행개념과 종속개념 간의 관계에 대한 LISREL 추정치와 그 유의성, 가설과의 일치여부를 보여주고 있다. 분석 결과, 아홉 개의 가설 중 여섯 개의 가설은 지지되고 나머지 세 개의 가설은 기각되는 것으로 나타났다. 고객만족이 고객충성도에 미치는 영향은 가설 1에서와 같이 고객만족이 높을수록 고객충성도는 증가하는 것으로 나타났다. 고객신뢰 역시 고객충성도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. (가설 3 지지). 고객충성도가 세 가지 차원의 관계혜택에 긍정적인 영향을 미칠 것이

라는 가설 6과 하위 가설 6-1, 6-2, 6-3)은 모두 지지되었다. 이는 고객은 충성도가 증가할 수록 이에 대한 반대급부로 다양한 관계혜택들을 기대함을 경험적으로 검증한 Gwinner et al. (1998)의 연구 결과와 일치하는 것이다. 사회교환이론에 근거하여 지각된 관계혜택이 동반이탈의도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 설정한 가설 8과 그 하위 가설 8-1, 8-2, 8-3은 예상과 같이 모두 지지되었으며, 지각된 전환비용이 클수록 동반이탈의도가 감소한다는 가설 9도 지지되었다.

그러나 일부 가설은 예상과 달리 기각되

<표 4> 가설검정 결과

번호	가 설 인과관계	방향	LISREL Results		결과
			추정치	t 값	
H1	영업사원에 대한 고객만족 → 영업사원에 대한 충성도	+	0.344	4.336**	지지
H2	영업사원에 대한 고객만족 → 동반이탈 의도	+	-0.061	-0.623	기각
H3	영업사원에 대한 고객신뢰 → 영업사원에 대한 충성도	+	0.570	7.065**	지지
H4	영업사원에 대한 고객신뢰 → 동반이탈 의도	+	0.102	0.966	기각
H5	영업사원에 대한 충성도 → 동반이탈 의도	+	0.162	1.416	기각
H6	영업사원에 대한 충성도 → 지각된 관계혜택				
6-1	영업사원에 대한 충성도 → 확신헬택	+	0.669	16.316**	지지
6-2	영업사원에 대한 충성도 → 사회적혜택	+	0.719	18.113**	지지
6-3	영업사원에 대한 충성도 → 특별취급혜택	+	0.679	16.802**	지지
H7	영업사원에 대한 충성도 → 지각된 전환비용	-	0.087	1.837*	기각
H8	지각된 관계혜택 → 동반이탈 의도				
8-1	확신헬택 → 동반이탈 의도	+	0.196	3.073**	지지
8-2	사회적혜택 → 동반이탈 의도	+	0.095	1.769*	지지
8-3	특별취급혜택 → 동반이탈 의도	+	0.231	3.876**	지지
H9	지각된 전환비용 → 동반이탈 의도	-	-0.173	-4.219**	지지
Fit statistics	$\chi^2 = 1387.111(p= 0.000, df=391)$, GFI=0.844, NFI=0.970, NNFI=0.976, CFI=0.978, RMR=0.064, RMSEA=0.071, $\chi^2/df=3.548$				

* p<0.10, ** p<0.05

었다. 고객만족과 고객신뢰가 동반이탈의도에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타나 가설2와 가설4는 기각되었다. 이는 고객만족이나 고객신뢰가 직접적으로 동반이탈의도에 영향을 미치지 않음을 시사한다. 실제로 기존 연구를 보면 고객만족이나 고객신뢰가 직접적으로 고객이탈에 영향을 미치는 것이 아니라 여타 개념을 통해 간접적으로 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. Johnson, Barksdale, and Boles (2001)는 구매자의 영업사원에 대한 만족이 이탈의도에 미치는 직접효과는 유의하지 않고, 몰입을 통하여 간접적으로 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다. Wilson (1995)은 이미 굳건히 구축되어 있는 구매자-판매자 관계에서는 만족이 미치는 영향일 상대적으로 약한 것으로 보고 있다. 이와 유사하게 Johnson, Barksdale, and Boles (2001)은 일단 고객-영업사원 관계가 성립된 이후에는 영업사원에 대한 몰입 (commitment to salesperson)이 고객만족보다 중요한 역할을 하는 것으로 보고 있다. 고객신뢰의 경우에도 Morgan and Hunt (1994)는 신뢰가 몰입을 매개변수로 하여 제공자와 고객 간의 관계에 영향을 미치는 것으로 보고 있으며, Garbarino and Johnson (1999)은 신뢰가 몰입을 매개변수로 하여 재방문 의도에 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 결론적으로 고객-영업사원 관계가 어느 정도 형성된 후에는 고객만족이나 고객신뢰 보다는 몰입(충성도)이나 또 다른 특성 변수가 중요한 역할을 하기 때문에 가설 2와 가설 4가 기각되었다는 해석이 가능하다.

영업사원에 대한 충성도가 고객의 동반이탈의도에 직접적인 영향을 미친다는 가설

5도 기각되었다. 이는 방법론적으로 기존 연구에서는 동반이탈의도의 선행변수로 고객충성도만을 설정하고 있어 고객충성도와 동반이탈의도 간의 단순회귀분석을 실시하고 있는 반면에 (예로서 Palmatier, Scheer, and Steenkamp 2007; 박찬욱 2008), 본 연구에서는 고객충성도 이외에도 고객만족과 고객신뢰, 관계혜택과 전환비용과 같은 개념을 선행변수로 보고 다중회귀분석을 실시하고 있기 때문에 고객충성도가 동반이탈의도에 미치는 고유 설명력이 감소한 것으로 이해할 수 있다.

한편, 고객충성도가 동반이탈에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 관계혜택과 전환비용을 통해 간접적으로 영향을 미칠 수 있다는 해석도 가능하다. 이론적으로 사회교환이론(e.g., Homans 1961; Thibaut and Kelley 1959; Foa and Foa 1976)은 교환관계의 지속 또는 단절의 의사결정에 가장 중요한 동기가 관계혜택과 전환비용임을 시사한다. 구조모형에서 고객충성도가 동반이탈의도에 미치는 영향을 총효과·직접효과·간접효과로 나누어 분석한 결과, 직접효과는 유의하지 않아 가설 5는 기각되었지만 지각된 관계혜택과 지각된 전환비용을 통하여 동반이탈의도에 영향을 미치는 간접효과의 추정치는 0.342 ($t=4.462$)로 유의하였으며 총효과의 추정치 역시 0.505 ($t=6.456$)으로 유의하게 나타났다. 이는 지각된 관계혜택과 지각된 전환비용이 고객 충성도와 동반이탈의도 간의 관계에서 중요한 매개변수임을 보여준다. 아울러 영업사원에 대한 신뢰와 만족이 충성도에 유의적인 정(+)의 영향을 미친다는 점을 고려한다면 신뢰와 만족이 충성도와 관계혜택, 전환비용을 통해

간접적으로 동반이탈의도에 영향을 미친다는 해석도 가능하다. (신뢰와 만족이 동반이탈의도에 미치는 간접효과는 각각 0.287 ($t=4.876$)과 0.174 ($t=3.588$)로 나타났다.)

가설 7에서 설정한 고객충성도와 지각된 전환비용 간의 관계는 유의한 것으로 나타났으나 그 방향은 가설과 달리 정(+)²의 값을 가지는 것으로 나타났다. 본 연구는 영업사원에 대한 충성도가 대체공급자의 인지에 부정적 영향을 미치고 강력한 고객-영업사원 관계가 형성되면 고객이 인지하는 재무적 비용이 감소한다는 Foa and Foa (1974)의 주장을 근거로 부(-)의 관계를 설정하였으나 분석결과는 이를 뒷받침하지 못하고 있다. 이는 고객-영업사원의 관계에서 고객의 영업사원에 대한 충성도가 기업에 대한 충성도로 전이 혹은 긍정적 영향을 미치거나 (Palmatier, Scheer, and Steenkamp 2007; Yim, Tse, and Chan 2008), 고객이 영업사원에 대한 충성도와 기업에 대한 충성도를 명확히 구분하지 못함으로써 (Beatty et al. 1996) 발생하였을 가능성이 있다. 또한 영업사원에 대한 충성도가 높은 경우 고객은 영업사원을 통해 기업과 보다 밀접한 관계를 형성하고 있을 수 있으며 따라서 동반이탈에 따른 전환비용, 즉 이직하는 영업사원을 따라 기존 기업과의 거래관계로부터 이탈하는데 따른 비용을 더 높게 인식할 가능성이 있다. 본 연구의 대상산업인 보험산업의 경우 영업사원에 대한 충성도가 고객일수록 영업사원의 권유에 의해 납입 보험료 대비 초기의 해지환급금이 거의 발생하지 않는 저축성 보험이나 고액보험에 가입하였을 가능성이 높으며 따라서 기업과의 관계종식(계약해지)에 따른 경제

적 손실이 크게 발생할 가능성이 있다.

이상의 구조모형에 대한 검증에서 영업사원에 대한 신뢰, 만족, 충성도가 동반이탈의도에 직접적인 영향을 미치지 않는다는 것으로 나타난 것은 비록 이들 선행변수 간의 상관관계가 높다하더라도 상식적으로 납득하기 어려운 결과라 할 수 있다. 본 연구는 이와 관련 몇 가지 추가분석을 실시하였다. 첫 번째 추가분석으로 본 연구는 세 개념의 측정치를 동시에 탐색적 요인분석에 투입하여 판별타당성을 검증하였다. 분석 결과, 하나의 요인만이 추출되었으며 모든 측정치가 단일요인에 높게 적재되는 것으로 나타났다. 이는 세 개념의 측정치가 지닌 판별타당성에 의문을 제기하는 결과라 할 수 있다. 하지만 신뢰, 만족, 충성도는 이론적으로 상이한 개념이며, 본 연구에서 활용된 측정문항이 기존 문헌에서 활용된 것으로 그 내용이 매우 다르고, 앞서 확증요인분석을 활용한 판별타당성 검증 결과, 측정모형에 활용된 측정치가 판별타당성을 지니고 있음을 보여주고 있다는 점에서 세 개념 간의 높은 상관관계가 잘못된 측정에 기인하였다고 보기는 어렵다.

두 번째 추가분석으로 본 연구는 관계혜택, 전환비용과 함께 신뢰, 만족, 충성도 각각의 측정치의 합산치를 활용하여 동반이탈의도와 의 관계를 다중회귀분석에 의해 분석하였다. 그 이유는 다중회귀분석을 활용할 경우 (1)신뢰, 만족, 충성도 간에 다중공선성이 존재하는가를 확인할 수 있고, (2)구조방정모형에서의 결과와 어떠한 차이가 있는가를 비교할 수 있기 때문이다. 분석 결과, 신뢰, 만족, 충성도의 VIF (Variance Inflation Factor)는 각각 3.527, 3.160, 2.941로 다중공

선성의 임계치인 10보다 낮은 것으로 나타났다 (Hair et al. 1998). 또한 관계혜택, 전환비용, 충성도를 제외하고는 신뢰와 만족 모두 동반이탈의도에 비유리적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 다중회귀분석과 구조방정모형에서의 분석결과는 대체로 일치한다고 볼 수 있다.

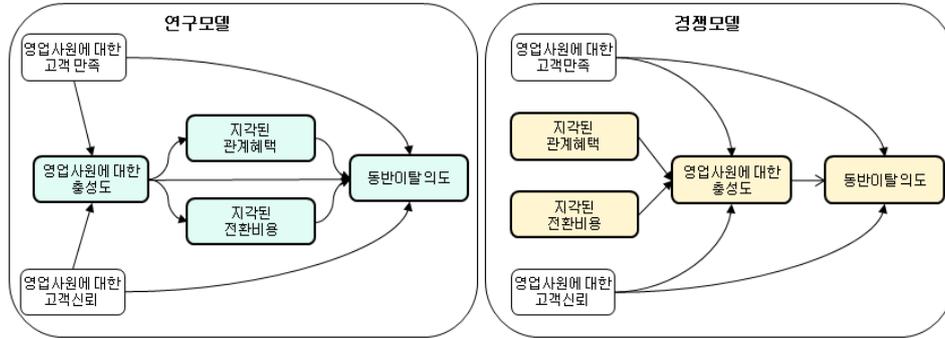
세 번째 추가분석으로 본 연구는 신뢰, 만족, 충성도 각각의 측정치의 합산치를 활용하여 '관계의 질'이라는 상위개념을 설정하고 신뢰, 만족, 충성도를 제외하는 대신 '관계의 질'을 다중회귀분석과 구조방정모형에 투입하여 여타 변수와의 관계를 분석하였다. 관계마케팅에 관한 문헌은 신뢰, 만족, 충성도를 '관계의 질'을 대표하는 핵심 개념으로 다루고 있다 (Dwyer, Robert, and Oh 1987; Hunt et al. 1985; Moorman et al. 1992). 조직이론 분야에서도 학자에 따라 몰입에 대한 정의가 다르기는 하지만, 몰입을 협의로 해석하여 충성도와 동일한 개념으로 보고 있거나 (e.g., Price and Mueller 1986), 광의로 해석하여 충성도를 몰입의 구성개념으로 다루고 있다 (e.g., Cook and Wall 1980; Mowday et al. 1979). 본 연구는 이를 근거로 각각의 개념을 선행변수로 다루는 대신 그 상위개념인 '관계의 질'의 하위 구성개념으로 간주하여 '관계의 질'과 여타 변수와의 관계를 추가로 분석하였다. 분석 결과, 다중회귀분석($B=.265$, $t=4.794$, $p=.000$)과 구조방정모형에 의한 분석($\gamma_{51}=0.251$, $t=1.988$) 모두에서 '관계의 질'은 동반이탈에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 나아가 구조방정모형에 의한 분석에서 '관계의 질'은 세 가지 차원의 관계혜택 ($\gamma_{11}=0.809$, $t=16.133$; $\gamma_{21}=0.867$, $t=17.662$;

$\gamma_{31}=0.823$, $t=16.596$)과 전환비용($\gamma_{41}=0.114$, $t=2.106$)에도 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 추가분석 결과는 본 연구가 가설로 설정한 영업사원에 대한 신뢰, 만족, 충성도와 동반이탈의도 간의 관계가 유의적으로 나타나지 않은 이유가 이들 개념 간의 높은 상관관계에 의해 고유설명력이 낮아졌기 때문이며, 이들 세 개념을 별개의 선행변수로 투입하는 것보다는 '관계의 질'의 하위개념으로 설정하여 상위개념인 '관계의 질'과 동반이탈의도 간의 관계를 분석할 필요가 있음을 시사하고 있다.

4. 경쟁모델에 대한 분석

본 연구에서는 사회교환이론에 근거하여 관계혜택과 전환비용을 경로에 포함시켜 이들이 동반이탈의도에 미치는 영향력을 확인하는 경로모형을 제시하고 있다. 그러나 고객-영업사원 관계에서 동반이탈의도에 영향을 미치는 주요 요인으로 관계혜택과 전환비용의 역할 및 설명력에 관한 연구는 아직 미흡하다 할 수 있다. 지금까지 고객-영업사원 관계에서 고객이탈 또는 고객의 동반이탈 시 관계혜택과 전환비용의 역할에 대한 연구는 Johnson, Barksdale, and Boles (2001)의 연구를 제외하고는 찾아보기 힘들며 그 이론적 토대도 아직 미흡하다고 보고 있다. 이와 같은 이유로 본 연구는 기존 연구(신창훈·양윤옥·한상린 2008; 박찬욱 2008)에서와 같이 관계혜택과 전환비용을 고객충성도의 선행변수로 하는 경쟁모형을 설정하여 본 연구에서 제시한 모델



〈그림 2〉 연구모델 대 경쟁모델

과 비교하여 보았다. <그림 2>는 본 연구에서의 모형과 경쟁모형에서의 개념 간의 인과관계를 보여주고 있다.

두 모델 간 비교는 (1)전반적인 모델의 적합도 지수, (2)동반이탈의도를 설명하는 예측변수들의 분산의 설명력을 나타내는 다중상관제곱(Squared Multiple Correlation: SMC), (3)통계적으로 유의한 계수의 비율을 활용하였다(James, Mulaik and Brett 1982).

두 모델의 적합도 지수들을 비교한 결과, <표 5>에서와 같이 경쟁모델이 연구모델보다 약간 좋은 것으로 나타났다. 하지만 동반이탈의도를 설명하는 예측변수들의 설명력을 나타내는 다중상관제곱(SMC)를 비교하면 연구모델이 경쟁모델보다 높게 나타났다. 또한 경로계수가 통계적으로 유의한 비율을 검토한 결과도 연구모델이 경쟁모델보다 높게 나타났다.

〈표 5〉 모델 인과관계 비교 결과

구 분		연구모델	경쟁모델
적합도 지수	GFI	0.844	0.876
	NFI	0.970	0.976
	CFI	0.978	0.985
	RMSEA	0.071	0.060
설명력	SMC	47.0%	38.6%
통계적 유의경로 비율(%) ¹⁾ (p<0.05)	전체경로 관계혜택/전환 비용 경로 ²⁾	76.9% (10/13)	66.7% (6/9)
		88.9% (8/9)	40.0% (2/5)

1) 괄호안의 숫자는 전체경로 중 유의한 경로수 표기

2) 관계혜택/전환비용 경로: 영업사원에 대한 충성도, 지각된 관계혜택, 지각된 전환비용, 동반이탈의도 간의 인과 관계

〈표 6〉 지각된 관계혜택/전환비용 관련 경로 비교

연구모델		경쟁모델	
경로	추정치((t값)	경로	추정치((t값)
① 고객충성도→확실�혜택		① 확실�혜택→고객충성도	0.120(1.881*)
② 고객충성도→사회적혜택	0.669(16.316**)	② 사회적혜택→고객충성도	0.113(1.570)
③ 고객충성도→특별취급혜택	0.719(18.113**)	③ 특별취급혜택→고객충성도	0.112(1.539)
④ 고객충성도→전환비용	0.679(16.802**)	④ 전환비용→고객충성도	-0.011(-0.332)
⑤ 고객충성도→동반이탈의도	0.087(1.837*)	⑤ 고객충성도→동반이탈의도	0.426(5.519**)
⑥ 확실�혜택→동반이탈의도	0.162(1.416)		
⑦ 사회적혜택→동반이탈의도	0.196(3.073**)		
⑧ 특별취급혜택→동반이탈의도	0.095(1.769*)		
⑨ 전환비용→동반이탈의도	0.231(3.876**)		
	-0.173(-4.219**)		

* p<0.10, **p<0.05

특히 기존 연구경로(경쟁모델)와 차별되는 지각된 확실�혜택, 지각된 사회적혜택, 지각된 특별취급혜택, 그리고 지각된 전환비용의 계수의 유의성은 연구모델이 경쟁모델보다 훨씬 높은 것으로 나타났다. <표 6>은 충성도-관계혜택-전환비용간 경로계수의 유의성을 비교하고 있다.

전반적으로 볼 때, 두 모델 간 적합도 지수는 경쟁모델이 약간 우수하다고 볼 수 있지만, 동반이탈의도를 설명하는 예측변수들의 설명력을 나타내는 다중상관계수(SMC)와 경로계수들의 통계적 유의 비율은 연구모델이 더 높게 평가되어 지각된 관계혜택과 전환비용이 동반이탈에 직접적인 영향을 미치는 것으로 설정한 본 연구에서의 모형이 통계적으로 더 의미있다 할 수 있다.

V. 결론 및 논의

본 연구는 영업사원 이직에 따른 고객의 동반이탈의도에 영향을 미치는 중요한 변수들이 무엇인지 규명하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위하여 본 연구는 관계마케팅 분야의 연구에서 핵심변수인 고객만족, 고객신뢰, 고객충성도, 그리고 사회교환 이론을 기반으로 지각된 관계혜택과 지각된 전환비용을 동반이탈의 선행변수로 다루고 있다. 본 연구는 영업사원에 대한 신뢰와 만족을 영업사원에 대한 충성도의 선행변수로 설정하는 한편, 영업사원에 대한 충성도에 의해 지각된 관계혜택과 전환비용이 영향을 받는 것으로 인과관계를 설정하고 있다. 또한 동반이탈에 관한 기존 연구에서 다루고 있지 않는 지각된 전환비용을 연구모형에 추가하여 동반이탈에 대한 비용/수익 관점에서의 논리를 전개하고 지각된 전환비용이 동반이탈에 직접적인 영향을 미치

는 것으로 보고 있다. 아울러 본 연구는 기존 연구에서 설정하고 있는 관계혜택->충성도의 인과관계 대신 충성도->관계혜택/전환비용의 인과관계를 논리적 근거와 함께 새롭게 설정하고 있다.

생명보험산업의 고객을 대상으로 실증분석한 결과, 영업사원에 대한 고객만족과 고객신뢰는 영업사원에 대한 고객충성도에 강한 영향을 미치는 것으로 확인되었으나, 동반이탈의도에는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이에 대한 해석으로 본 연구는 이미 성립된 고객-영업사원 관계에서는 만족이나 신뢰 보다는 영업사원에 대한 몰입(혹은 충성도)이나 지각된 관계혜택과 전환비용이 더 중요한 역할을 할 수 있음을 제시하고 있다. 비록 고객충성도 역시 동반이탈의도에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 지각된 관계혜택과 지각된 전환비용을 통하여 동반이탈의도에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 지각된 관계혜택과 지각된 전환비용은 동반이탈의도에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지각된 관계혜택이 클수록 동반이탈의도는 커지는 반면 지각된 전환비용이 클수록 동반이탈의도는 낮아지는 것으로 나타났다.

본 연구는 이론적으로 몇 가지 중요한 의미를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 영업사원-고객 관계에서의 동반이탈을 실증적으로 분석하고 있다. 기존 연구는 동반이탈 현상을 이론적으로 설명하고 있거나 (Lovett, Harrison, and Virick 1997), 탐색적 연구를 통해 실무적 시사점을 제공하는 데 그치고 있다 (Bendapudi and Leone 2001, 2002). 본 연구는 동반이탈의도에 영향을 미치는

변수를 이론적 근거와 함께 제시하고 있을 뿐만 아니라 서베이를 통해 수집된 자료를 활용해 실증분석하고 있다. 둘째, 본 연구는 영업사원-고객 관계에서의 핵심 관계변수인 고객만족과 고객신뢰를 연구모형에 포함하고 있다. 본 연구는 영업사원에 대한 고객만족과 고객신뢰가 동반이탈의도에 직접 영향을 미치는지는 않지만 고객충성도와 관계혜택/전환비용을 통해 간접적으로 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다. 이와 관련 본 연구는 Wilson (1995)이 제안한 바와 같이 이미 상당 수준으로 영업사원-고객 관계가 형성된 경우에는 고객만족이나 고객신뢰보다는 고객충성도가 더 중요한 역할을 할 수 있다는 시사하고 있다. 셋째, 본 연구는 고객충성도가 동반이탈에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 보고 있는 기존 연구와는 다르게 지각된 관계혜택과 전환비용이 동반이탈에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 분석 결과, 고객충성도는 동반이탈에 직접 영향을 미치는 것이 아니라 지각된 관계혜택과 전환비용에 영향을 미치고 이를 통해 동반이탈에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공해 준다. 첫째, 고객관리에 있어 기존의 고객만족과 유지가 중요한 관리목표이기도 하지만 고객이탈 특히 영업사원-고객의 동반이탈의 부정적 효과를 고려할 때 이에 대한 관리가 필요함을 시사하고 있다. 특히 영업사원의 역할이 중요한 산업 (예를 들어 보험산업)의 경우에는 영업사원과 고객의 동반이탈에 따른 비용이 막대하다는 점에서 이에 대한 정교한 대응방안이 필요하다 할 것이다. 둘째, 동반이탈의 방지를 위해서는

고객이 영업사원으로부터 기대하는 관계혜택과 새로운 거래선으로의 전환비용이 중요한 역할을 하고 있음을 보여주고 있다. 기업의 입장에서는 영업사원-고객 간의 관계형성을 촉진하는 것도 중요하지만 이와 병행하여 기업-고객 간의 직접적인 관계를 형성하여야 할 것이다. 관계혜택에 비해 전환비용은 기업의 통제가 비교적 수월한 부분이다. 기업은 고객 이탈시 고객이 부담하여야 하는 비용이 크게 발생하도록 고객과 기업 간의 관계를 설정할 필요가 있다. 예로서 보험상품의 경우, 중·장기 보험이나 연금보험을 대상으로 계약 해지 시 경제적 손실이 크게 발생하도록 상품을 설계하고, 계약해결 시 이를 충분히 주지시킨다면 고객의 동반이탈의도는 낮아질 수 있다.

이론적 의의와 실무적 시사점이 적지 않음에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서는 영업사원과의 관계특성 변수로 관계의 질(영업사원에 대한 신뢰, 만족, 충성도)이 동반이탈에 미치는 영향을 분석하고 있을 뿐 기업과의 관계특성(기업에 대한 신뢰, 만족, 충성도 등)이 미치는 영향은 분석하고 있지 않다. 영업사원-고객 간의 관계특성이 동반이탈에 미치는 영향은 기업-고객 간의 관계특성에 의해 조절될 수 있다. 예를 들어 기업에 대한 고객 충성도는 영업사원에 대한 고객 충성도에 따른 동반이탈의 위험을 완화 또는 조절하는 중요한 역할을 하는 것으로 밝혀지고 있다 (Palmatier, Sheer, and Steenkamp 2007), 향후 연구에서는 영업사원과의 관계특성 변수 이외에도 기업과의 관계특성 변수를 연구모형에 포함시켜 분석하는 것이 고객의 동반이탈을 보다 포괄적

으로 설명하고 일반적인 고객이탈과 달리 동반이탈에 고유한 인과관계를 파악하는데 기여할 것으로 생각한다.

둘째, 동반이탈의 선행변수로는 본 연구에서 설정하고 있는 영업사원과의 관계특성 변수 이외에도 영업사원과 관련한 다양한 변수가 포함될 수 있다. 예를 들어 영업사원의 리더십, 친화력, 정직성, 매력도와 같이 영업사원의 인적 특성이나, 영업사원에 대한 의존도, 영업사원과의 연고, 의사소통, 갈등과 같은 관계특성 변수는 동반이탈에 직·간접적으로 영향을 미칠 것으로 기대된다.

셋째, 본 연구에서는 고객충성도가 지각된 관계혜택이나 전환비용에 영향을 미치고 있음을 확인하고 있지만 아직 이에 대한 이론적 근거는 미약하다고 할 수 있다. 따라서 이에 대한 보다 정교한 이론적 토대가 마련되어야 할 것이며 후속연구를 통한 재검증이 필요하다고 할 것이다.

넷째, 본 연구에서 개념의 측정에 활용한 척도는 응답자인 보험고객의 지각(perception)에 의존하고 있다는 점에서 공통방법편기(common method bias)가 발생하였을 가능성이 있다. 이에 대한 검증방법으로 Harman's single factor test에 의해 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 비회전 요인이 4개 추출되고 있으며 비록 첫 번째 요인이 대부분의 분산을 설명하고 있지 않고 (%분산=46%), 4개의 요인에 적재되는 측정치가 관계의 질, 관계혜택, 전환비용, 동반이탈의도로 뚜렷이 구분된다는 점에서 공통방법편기가 심각한 영향을 미쳤다고 보기는 어렵다. 하지만 향후 연구에서는 공통방법편기에 의한 변수 간 관계가 과대평가되는 것을 막기 위해 변수 측정에 있어 설문조사 이외에도 실

제 행동이나 객관적 자료 등 복수의 방법을 활용하고 조사설계를 보다 정교화할 필요가 있다 (Podsakoff et al. 2003).

마지막으로 본 연구는 동반이탈 행동이 자주 발생하는 보험산업을 연구대상으로 삼고 있다. 본 연구의 결과를 일반화하기 위해서는 영업사원-고객 간의 관계가 중요한 여타 산업, 예를 들어 자동차판매업, 출판업, 비즈니스컨설팅업, 다단계판매업 등으로 연구대상을 확대할 필요가 있다.

논문접수일: 2010. 11. 1

게재확정일: 2011. 1. 19

참고문헌

- 박찬욱 (2008), “영업사원 이탈에 따른 고객의 동반이탈 의도에 대한 연구,” *마케팅관리 연구*, 13(2), 23-39.
- 신창훈, 양윤옥, 한상린 (2008), “인터넷 쇼핑몰의 지각된 개인화와 전환장벽이 충성도에 미치는 영향,” *마케팅관리연구*, 13(1), 23-43.
- 안철경, 권오경 (2009), “보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안”, 보험연구원 연구보고서 2009-1.
- 이문규 (1999), “서비스 충성도의 결정 요인에 관한 연구,” *마케팅연구*, 14(1), 21-45.
- 이순목 (1990), 공변량구조분석, 성원사
- 이용기, 최병호, 문형남 (2002), “관계혜택이 고객의 종업원과 식음료업장에 대한 만족, 그리고 고객충성도에 미치는 영향”, *경영학연구*, 31(2), 373-404.
- 임영균, 안광호, 김상용 (2010), 고객지향적 유통관리, 학현사
- 정남호, 이진창 (2006), “Bricks & Clicks 서점에서 고객만족과 재구매의도 결정요인에 관한 연구: 신뢰의 전이, 전환비용, 개인의 태도,” *경영학연구*, 36(1), 183-204.
- Anderson, James C., and David W. Gerbing (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, Eugene W. and Marry W. Sullivan (1993), “The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms,” *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Academy of Marketing Science*, 46(1), 74-94.
- Beatty, Sharon E., Morris L. Mayer, James E. Coleman, Kristy Ellis Reynolds, and Jungki Lee (1996), “Customer-Sales Association 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), 104-112.
- 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*, 66(2), 83-101.

- Bejou, David, Barry Wray, and Thomas N. Ingram (1996), "Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Network Analysis," *Journal of Business Research*, 36(2), 137-143.
- Bove, Liliana L. and Lester W. Johnson (2001), "Customer Relationships with Service Personnel: Do We Measure Closeness, Quality or Strength?" *Journal of Business Research*, 54(3), 189-197.
- Bollen, Kenneth (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, New York.
- Brown, Michael W. and Robert Cudeck (1993), "Alternate Ways of Assessing Model Fit," In Kenneth A. Bollen and J. Scott Long (Eds), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 136-62.
- Burnham, Thomas A., Judy K. Frels, and Vijay Mahjan (2003), "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2). 109-126.
- Carmines, E. G. and J. P. McIver (1981), "Analyzing Models with Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structures," in G. W. Bohrnstedt and E. F. Gorgatta eds., *Social Measurement: Current Issues*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Chen, Po-Tsang and Hsin-Hui Hu (2009), "The Effects of Relational Benefits on Perceived Value in Relation to Customer Loyalty: An Empirical Study in the Australian Coffee Outlets Industry," *International Journal of Hospitality Management*, in press.
- Churchill, Gilbert A., Jr. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cook, John and Toby Wall (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles (1990) "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(3) 68-81.
- Czepiel, John A. (1990), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research," *Journal of Business Research*, 20(1), 13-21.
- 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.
- 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 and Sejo Oh (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(4), 347-358.
- Ekeh, Peter. P. (1974), *Social Exchange Theory: The Two Traditions*, Harvard

- University Press.
- Eriksson, Kent, and Anna Lofinarck Vaghult (2000), "Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services," *Industrial Marketing Management*, 29(4), 363-372.
- Foa, Uriel G, and Edna B. Foa (1974). *Societal Structures of the Mind*. Springfield, IL: Charles C Thomas Publisher.
- Foa, Edna B. and Uriel G. Foa (1976), "Resource Theory of Social Exchange," in *Contemporary Topics in Social Psychology*, John W. Thibaut, Janet T. Spence, and Robert C. Carson, eds, Morristown, NJ: General Learning Press, 99-131.
- Fornell, Claes. and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gabbott, Mark and Gillian Hogg (1994), "Consumer Behaviour and Services: A Review," *Journal of Marketing Management*, 10(4), 311-324.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationship," *Journal of Marketing*, 62(2), 70-87.
- Gremler, David D. (1995), "The Effect of Satisfaction, Switching Costs, and Interpersonal Bonds on Service Loyalty," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Arizona State University.
- Gremler, Dwayne D. and Stephen W. Brown (1996), "Service Loyalty: Its Nature, Importance and Implication," in B. Edvarsson, S. W. Brown, R. Johnston, and E. E. Scheuing(Eds.), *Proceedings*, American Marketing Association, 171-180.
- 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.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis (5th ed.)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Harris, Lloyd C. and Marak, M.H. Goode (2004), "The Four Levels of Loyalty and The Pivotal Role of Trust: A Study of Online Service Dynamics," *Journal of Retailing*, 80(2), 139-158.
- Hennig-Thurau, Thorsten and Alexander Klee (1997), "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development," *Psychology and Marketing*, 14(8), 737-764.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Kevin P. Gwinner, and Dwayne D. Gremler (2002) "Understanding Relationship Marketing Outcomes," *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.
- Homans, George Caspar (1961), *Social*

- Behaviour: Its Elementary Forms*, Taylor & Francis.
- Hunt, Shelby D., Lawrence B. Chonko, and Van R. Wood (1985), "Organizational Commitment and Marketing," *Journal of Marketing*, 49 (1), 112-26.
- James, Larry R., Stanley A. Mulaik, and J. Brett (1982), *Causal Analysis: Models, Assumptions and Data*, Newbury Park, CA: Sage.
- Johnson, Julie T., Hiram C. Barksdale, Jr., and James S. Boles (2001), "The Strategic Role of the Salesperson in Reducing Customer Defection in Business Relationships," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 123-134.
- 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.
- Jones, Michael A., David L. Mothersbaugh, and Sharon E. Beatty (2002), "Why Consumers Stay: Measuring the Underlying Dimensions of Services Switching Costs and Managing their Differential Strategic Outcomes," *Journal Business Research*, 55(6), 441-450.
- Kelley, Harold. H. and John. W. Thibaut (1978), *Interpersonal Relationships: A Theory of Interdependence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict, E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32(10), 54-65.
- Lau, Geok Theng, and Sook Han Lee (1999), "Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty," *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 341-370.
- Lee, Joohyun, Alan R. Graefe, and Robert C. Burns (2007), "Examining the Antecedents of Destination Loyalty in a Forest Setting," *Leisure Sciences*, 29(5), 463-481.
- Lovett, Steve, David Harrison, and Meghna Virick (1997), "Managing The Boundary Spanner-Customer Turnover Connection," *Human Resource Management Review*, 7(4), 405-424.
- Lynch, Patrick, Robert J. Kent, and Srinivasa S. Srinivasan (2001), "The Global Internet Shopper: Evidence from Shopping Tasks in Twelve Countries," *Journal of Advertising Research*, 41(3), 15-23.
- Mackenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Michael Ahearne (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 51(3), 87-98.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate Linkage in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 62(April), 237-240.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpand (1992), "Relationships

- Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-329.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-47.
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Oliver, Richard L. (1993), "A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction," in *Advances in Services Marketing and Management*, Teresa A. Swartz, Davis E. Bowen, and Stephen W. Brown, Eds., Greenwich, CT: JAI Press, 65-86.
- Oliver, Richard L. (1999), "Whence consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, 63(4-Special Issue), 33-44.
- Oliva, Terence A., Richard L. Oliva, and Ian C. MacMillan (1992), "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies," *Journal of Marketing*, 56(3), 83-95.
- Palmer, Adrian and David Bejou (1994), "Buyer-Seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation," *Journal of Marketing Management*, 10(4), 495-51.
- Palmatier, Robert W., Lisa K. Sheer, 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.
- Ping, Robert A., Jr. (1990), "Channel Relationship Termination: A Review and An Experiment," in *1990 Winter Educator's Conference Proceedings*, R. Spekman et al., eds., Chicago: American Marketing Association.
- Ping, Robert A., Jr. (1993), "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect," *Journal of Retailing*, 69 (3), 320-52.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, and Nathan P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Price, James L. and Charles W. Mueller (1986), *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
- Rauyrue, Papassapa and Kenneth E. Miller (2007), "Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty," *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31.
- Reichheld, Frederick F. (1993), "Loyalty-

- Based Management," *Harvard Business Review*, 71(2), 64-74
- Reichheld, Fredrick F. and Sasser, W. Earl (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Service," *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld, and Phil Schefter (2002), "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, 80(2), 101-109.
- Riley, Michael, Outi Niininen, Edith E. Szivas, and Tony Willis (2001), "The Case for Process Approaches in Loyalty Research in Tourism," *International Journal of Tourism Research*, 3(1), 23-32.
- Reynolds, Kristy E. and Sharon E. Beatty (1999), "Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationship in Retailing," *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Roberts, Sally (1996), "Agency Aims to Retain Business," *Business Insurance*, July 1, 24.
- Rosenberg, Larry J. and John A. Czepiel (1984), "A Marketing Approach for Customer Retention," *Journal of Consumer Marketing*, 1(2), 45-51.
- Sirdeshmukh, Deepak, Jagdip Singh, and Barry Sabol (2002), "Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges," *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Smith, J. Brock (1998), "Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship, Management, and Quality," *Psychology and Marketing*, 15(1), 3-21.
- Szymanski, David M. and David H. Henard (2001), "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of Empirical Evidence," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- Tax, Stephen S. and Stephen Brown (1998), "Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Thibaut, John W. and Harold H. Kelley (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Urbany, Joel E. (1986), "An Experimental Examination of the Economics of Information," *Journal of Consumer Research*, 13(2), 257-271.
- Wilson, David T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Yim, Chi Kin, David K. Tse, and Kimmy Wa Chan (2008), "Strengthening Customer Loyalty Through Intimacy and Passion: Roles of Customer-Firm Affection and Customer-Staff Relationships in Services," *Journal of Marketing Research*, 45(16), 741-756.

〈부록 1〉 구성개념의 측정문항 및 확증적 요인분석 결과

	측정문항	요인 적재값	t값
1 영업사원에 대한 고객만족			
	- 나의 보험설계사는 친절하다.	0.793	20.911
	- 나의 보험설계사는 상품내용 및 약관을 쉽게 설명해준다.	0.783	20.515
	- 나의 보험설계사와의 컨설팅에 응대하는 것이 즐겁다.	0.753	19.396
	- 나의 보험설계사를 통한 상품구입은 현명한 선택이었다.	0.796	21.021
	- 나는 나의 보험설계사의 서비스에 전체적으로 만족한다.	0.878	24.491
2 영업사원에 대한 고객신뢰			
	- 나의 보험설계사는 약속을 잘 지킨다.	0.760	19.738
	- 나의 보험설계사는 항상 정직하다.	0.847	23.261
	- 나의 보험설계사는 회사의 이익만 생각하지 않고 나에게 유리한 방안을 찾고자 노력한다.	0.829	22.462
	- 나의 보험설계사가 제공하는 정보를 믿는다.	0.830	22.515
	- 나의 보험설계사는 신뢰할 만 하다.	0.873	24.403
3 영업사원에 대한 고객충성도			
	- 나는 주변사람들에게 나의 보험설계사에 대해 좋은 점들을 이야기한다.	0.802	21.404
	- 나는 보험가입을 하고자 하는 사람들에게 나의 보험설계사를 소개할 것이다.	0.861	23.922
	- 나는 다른 설계사보다 나의 보험설계사를 항상 먼저 선택할 것이다	0.924	26.934
	- 나는 나의 보험설계사를 계속 이용할 것이다	0.893	25.388
4 지각된 확신혜택			
	- 나의 보험설계사와 함께라면 보험(또는 투자)이 잘못되거나 위험에 빠지지 않을 것이라 믿는다.	0.801	20.569
	- 나의 보험설계사가 조언을 해준다면 보험관련 문제가 정확하게 해결된다고 생각한다.	0.849	22.353
	- 나는 나의 보험설계사와의 컨설팅을 통하여 구입한 상품들이 잘못될까 걱정하지 않는다.	0.710	17.385

5 지각된 사회적혜택

- 나는 나의 보험설계사와 개인적으로 친밀하며 소중한 관계를 지속할 수 있을 것이다.	0.885	24.885
- 나의 보험설계사와의 관계는 매우 소중하기 때문에 앞으로도 유지될 것이다.	0.910	26.070
- 나는 나의 보험설계사와 개인적인 관계나 사회활동을 계속 즐겁게 유지할 수 있을 것이다.	0.878	24.582

6 지각된 특별취급혜택

- 나의 보험설계사는 다른 고객과 다르게 특별히 나를 대해 줄 것이다.	0.817	21.616
- 나의 보험설계사는 특별히 나에게 저렴한 보험료나 수익성이 좋은 상품을 찾아서 제공할 것이다.	0.859	23.323
- 나의 보험설계사는 나에게 특별한 서비스를 계속 제공할 것이다.	0.835	22.318

7 지각된 전환비용

- 이미 가입한 보험계약을 해약한다면 금전적 손해가 클 것이다.	0.651	14.346
- 지금의 보험계약을 해약하고 다른 보험사에 새로 보험을 가입한다면 가입조건이 까다롭고, 보험료가 과거보다 비싸질 것이다.	0.687	15.126
- 지금의 보험계약을 해약하고 다른 보험사에 새로 보험을 가입한다면 이런 저런 이유로 경제적 손실이 발생할 것이다.	0.848	18.622

8 동반이탈의도

- 나는 나의 설계사가 다른 보험회사로 이직하여, 자신이 근무하는 보험회사로 보험계약을 옮길 것을 권유하면 응할 것이다.	0.773	19.476
- 당장은 아니더라도 앞으로 나의 보험설계사가 새로 근무하는 보험회사로 나의 보험계약을 옮길 것이다.	0.813	20.945
- 나는 보험회사는 옮길지언정 나의 보험설계사를 바꾸지는 않을 것이다.	0.727	17.914
- 나는 새로운 보험의 필요성을 느낄 때, 나의 보험설계사가 새로 근무하는 보험회사에 가입할 것이다.	0.775	19.562

[측정모델 적합도 지수] $\chi^2 = 990.676(p= 0.000, df=377)$, GFI=0.884, NFI=0.978, NNFI=0.985, CFI=0.987, RMR=0.036, RMSEA=0.057, $\chi^2/df=2.628$

The Effects of Relationship Quality on Customer Defection Following Salesperson Turnover: The Role of Relational Benefits and Switching Costs*

Lim, Sihyuk**
Lim, Young Kyun***

Abstract

This research investigates the influence of relational characteristics on 'co-defection', customer defection following salesperson turnover, in the context of salesperson-customer relationship. Based on the social exchange theory, it was hypothesized that perceived relational benefits and switching costs affect directly the customer's intentions to defect. Key constructs in relationship marketing such as customer satisfaction, trust, and loyalty were hypothesized to affect the customer's intention to defect as well as perceived relational benefits and switching costs.

The results of structural equation modeling using a survey sample of 503 insurance customers who purchased life insurance policies through salespersons unveiled that the customer satisfaction with salesperson and the customer trust in salesperson strongly influence the salesperson-owned customer loyalty. However, they did not have significant direct effects on co-defection intentions. All paths from salesperson-owned customer loyalty to perceived relational benefits and perceived switching costs were also significant. Salesperson-owned customer loyalty did not have significant direct effects on co-defection intentions, but it had significant indirect effects on co-defection intentions through relational benefits and switching costs. Three sub-dimensions of perceived relational benefits had significant positive effects on co-defection intentions while the perceived switching costs had significant negative effects on co-defection intentions.

* This study was supported by the 2010 Research Fund of Kwangwoon University.

** Senior Manager, Cardif Life.

*** Professor, Dept. of Business Admin., Kwangwoon University.

The significance of our research findings were verified by comparing the hypothesized model and the rival model in the past studies.

Key Words : co-defection, relationship quality, perceived relational benefits, perceived switching costs, customer satisfaction, customer trust, customer loyalty.

I. Introduction

With the advent of relationship marketing paradigm, customer retention is viewed as the most important factor for company success. Marketers are increasingly interested in maintaining long-term relationships with their customers (Beatty et al. 1996), because retaining customers through long-term relationships contributes to saving costs (Rosenberg and Czepiel 1984) and improving profits (Reichheld and Sasser 1990; Roberts 1996).

Despite its negative consequences on business performance (Beatty et al. 1996; Bove and Johnson 2001; Reichheld 1993), customer defection, which is the mirror concept of customer retention, has received little attention in the academic literature. Most academicians have shown interest in a salesperson's role in building customer retention (e.g., Czepiel 1990; Gabbott and Hogg 1994; Morgan and Hunt 1994; Palmer and Bejou 1994), but very little emphasis has been given to a salesperson's role in reducing customer defection (Bendapudi and Leone 2002; Johnson, Barksdale, and Boles 2001; Park 2008).

This study purports to fill the gap in academic literature by examining customer intentions to quit the firm-customer relationship when key contact salesperson leaves the firm. We focus on the effects of the relational constructs such as customer trust, satisfaction and loyalty on customer responses to key contact salesperson turnover. It is presumed that customer defection follows key contact salesperson turnover resulting in a considerable company loss in sales and profits (Bendapudi and Leone 2002). However, it is also presumed that companies may prevent customer co-defection through changing customers' perceptions on the benefits and costs pertained to the salesperson-customer relationships.

II. Research Model and Hypotheses

We developed the research model by examining the theoretical and managerial

evidences in relationship marketing and employee exit studies. The overall model is shown in Figure 1.

When compared to previous research, our model differs in at least three aspects. First, unlike the previous studies emphasizing the role of customer loyalty to salesperson, our model focuses on the effects of customer trust in and satisfaction with the salesperson. Trust and satisfaction clearly deserve research attention because they have been considered much more important than any other relational constructs in the relationship marketing literature.

Second, our model considers both perceived relationship benefits and switching costs as the most critical antecedents of the customer co-defection intentions. Research in organization theory and relationship marketing revealed that the decision to terminate the relationship with the firm is related to the switching costs as well as the relationship benefits.

Third, whereas the previous studies (e.g., Park 2008) hypothesize the customer loyalty to salesperson as directly affecting the customer defection intentions, our model, based on the social exchange theory and other interdependence theories, hypothesizes that both relationship benefits and switching costs directly determine the decision to co-defect. Customer loyalty to salesperson was thought to affect the perception of the relationship benefits and switching costs.

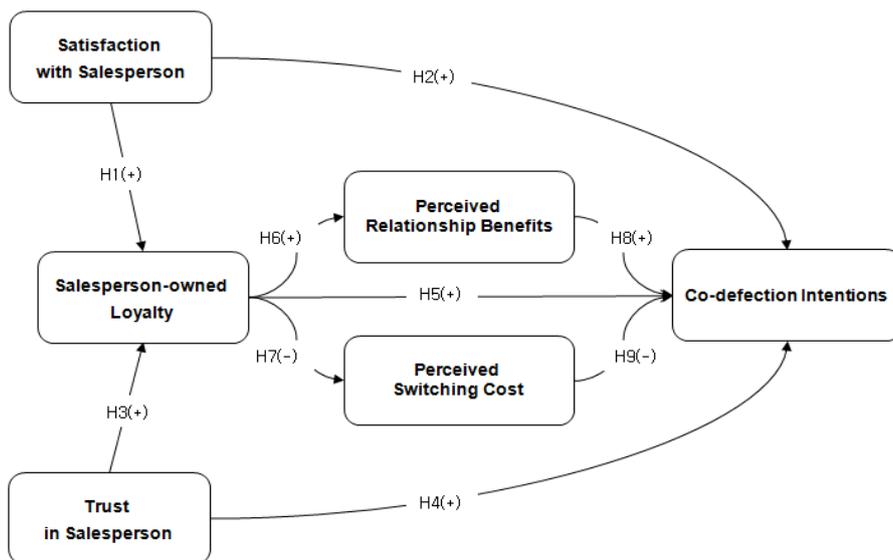


FIGURE 1. THE PROPOSED MODEL OF CONCEPTUAL FRAMEWORK

Based on the theoretical reasoning and the extant empirical evidences, we developed and tested the following hypotheses concerning the relationships among the constructs in our model.

- H1: Customer satisfaction with the salesperson is positively related to the customer loyalty to the salesperson.
- H2: Customer satisfaction with the salesperson is positively related to the customer co-defection intentions.
- H3: Customer trust in the salesperson is positively related to the customer loyalty to the salesperson.
- H4: Customer trust in the salesperson is positively related to the customer co-defection intentions.
- H5: Customer loyalty to the salesperson is positively related to the customer co-defection intentions.
- H6: Customer loyalty to the salesperson is positively related to the customer perceptions of relationship benefits.
- H7: Customer loyalty to the salesperson is negatively related to the customer perceptions of switching costs.
- H8: Customer perceptions of relationship benefits is positively related to the customer co-defection intentions.
- H9: Customer perceptions of switching costs is negatively related to the customer co-defection intentions.

III. Data and Analysis

We collected the data from a questionnaire survey sample of 503 insurance customers who purchased life insurance policies through salespersons. Table 1 shows the major characteristics of the sample. Table 2 contains the measure validation results from a series of factor analyses and reliability tests. All of the scales were adopted from previous studies and were proven acceptable.

The results of structural equation modeling using LISREL 8 unveiled the measurement model achieved a good fit ($\chi^2=990.68$ $p=0.000$, $df=377$; $GFI=0.88$, $NFI=0.98$, $NNFI=0.98$, $CFI=0.99$, $RMR=0.036$, $RMSEA=0.057$). Test results of the discriminant validity and

convergent validity via the procedure suggested by Fornell and Larker (1981) were also acceptable .

The structural model fits moderately ($\chi^2=1387.11$, $p=0.00$, $df=391$; $GFI=0.844$; $NFI=0.970$; $NNFI=0.976$; $CFI=0.978$; $RMSEA=0.07$, $RMR=0.064$), and the correlations coefficients between the constructs in the proposed model are shown in Table 3. Some of the hypothesized relationships were supported (Table 4). More specifically, customer satisfaction with salesperson and the customer trust in salesperson strongly influence the salesperson-owned customer loyalty. However, they did not have significant direct effects on co-defection intentions.

All paths from salesperson-owned customer loyalty to perceived relational benefits and perceived switching costs were also significant. Salesperson-owned customer loyalty did not have significant direct effects on co-defection intentions, but it had significant indirect effects on co-defection intentions through relational benefits and switching costs.

Three sub-dimensions of perceived relational benefits had significant positive effects on co-defection intentions while the perceived switching costs had significant negative effects on co-defection intentions. The significance of our research findings were verified by comparing our hypothesized model and the rival model in the past studies (Figure 2). As shown in Table5 and Table 6, except for the model fit, test statistics such as squared multiple correlations and the ratio of significant paths indicate that the hypothesized model is better than the rival model.

TABLE 1. THE CHARACTERISTICS OF THE SAMPLE

Classification		# of Respondents	Proportion(%)	Remarks
Total		503	100.0%	
Gender	Male	190	37.8%	
	Female	309	61.4%	
Age	Less than 30	60	11.9%	
	30~39	213	42.3%	
	40~49	162	32.2%	
	50~59	50	9.9%	
	Above 60	12	2.4%	
Marital Status	Married	380	75.5%	
	Unmarried	113	22.5%	

Classification		# of Respondents	Proportion(%)	Remarks
Education	Below Middle School	8	1.6%	
	High School	149	29.6%	
	University	276	54.9%	
	Above Graduate School	64	12.7%	
	Others	5	1.0%	
Average Monthly Income of the Household	Less than 2,000	55	10.9%	KRW 000
	2,000~2,999	119	23.7%	
	3,000~3,999	110	21.9%	
	4,000~4,999	106	21.1%	
	5,000~9,999	86	17.1%	
	Above 10,000	19	3.8%	
Occupation	White Color	244	48.5%	
	Blue Color	100	19.9%	
	Self-employer	28	5.6%	
	Farm/Livestock/Fishery	4	0.8%	
	Housewife	108	21.5%	
	Others	17	3.4%	

TABLE 2. RESULTS OF UNIDIMENSIONALITY AND RELIABILITY TESTS

Constructs		EFA			Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
		Loading	Eigen value	%			
Satisfaction with Salesperson	SPS1	0.889	3.582	71.836	0.900	0.899	0.642
	SPS2	0.845					
	SPS3	0.844					
	SPS4	0.841					
	SPS5	0.810					
Trust in Salesperson	SPT1	0.898	3.740	74.808	0.915	0.916	0.686
	SPT2	0.881					
	SPT3	0.866					
	SPT4	0.859					
	SPT5	0.819					
Salesperson-owned Loyalty	SPL1	0.927	3.278	81.959	0.927	0.925	0.759
	SPL2	0.917					
	SPL3	0.899					
	SPL4	0.878					

Constructs			EFA			Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
			Loading	Eigen value	%			
Perceived Relationship Benefits	Confidence Benefits	BEN1	0.870	2.232	74.384	0.826	0.830	0.621
		BEN2	0.888					
		BEN3	0.828					
	Social Benefits	BEN4	0.923	2.586	86.184			
		BEN5	0.938					
		BEN6	0.925					
	Special Treatment	BEN7	0.884	2.399	79.966			
		BEN8	0.907					
		BEN9	0.891					
Perceived Switching Cost		COS1	0.796	2.050	68.341	0.767	0.775	0.538
		COS2	0.810					
		COS3	0.872					
Co-defection Intentions		DEF1	0.862	2.793	69.830	0.854	0.855	0.596
		DEF2	0.839					
		DEF3	0.831					
		DEF4	0.810					

TABLE 3. CORRELATION MATRIX of ETA and KSI (n=503)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Satisfaction w/ Salesperson	1.000							
(2) Trust in Salesperson	.877	1.000						
(3) Salesperson-owned Loyalty	.808	.834	1.000					
(4) Confidence Benefits	.583	.602	.721	1.000				
(5) Social Benefits	.581	.600	.719	.519	1.000			
(6) Special Treatment Benefits	.579	.598	.716	.517	.515	1.000		
(7) Switching Cost	.075	.078	.093	.067	.067	.067	1.000	
(8) Co-defection	.495	.532	.614	.542	.494	.562	-.126	1.000

TABLE 4. THE RESULTS OF TESTING HYPOTHESES IN PROPOSED MODEL

Hypothesis			LISREL Results		Results
No	Path	Dir	Est.	t-val.	
H1	Satisfaction → Salesperson owned loyalty	+	0.344	4.336**	Supported
H2	Satisfaction → Co-defection intention	+	-0.061	-0.623	Rejected
H3	Trust → Salesperson owned loyalty	+	0.570	7.065**	Supported
H4	Trust → Co-defection intention	+	0.102	0.966	Rejected
H5	Salesperson owned loyalty → Co-defection intention	+	0.162	1.416	Rejected
H6	Salesperson owned loyalty → Perceived relational benefits				
6-1	Salesperson owned loyalty → Confidence benefit	+	0.669	16.316**	Supported
6-2	Salesperson owned loyalty → Social benefit	+	0.719	18.113**	Supported
6-3	Salesperson owned loyalty → Special treatment benefit	+	0.679	16.802**	Supported
H7	Salesperson owned loyalty → Perceived switching cost	-	0.087	1.837*	Rejected
H8	Perceived relational benefits → Co-defection intention				
8-1	Confidence benefit → Co-defection intention	+	0.196	3.073**	Supported
8-2	Social benefit → Co-defection intention	+	0.095	1.769*	Supported
8-3	Special treatment benefit → Co-defection intention	+	0.231	3.876**	Supported
H9	Perceived switching cost → Co-defection intention	-	-0.173	-4.219**	Supported
Fit statistics	$\chi^2 = 1387.111(p= 0.000, df=391)$, GFI=0.844, NFI=0.970, NNFI=0.976, CFI=0.978, RMR=0.064, RMSEA=0.071, $\chi^2/df=3.548$				

* p<0.10, ** p<0.05

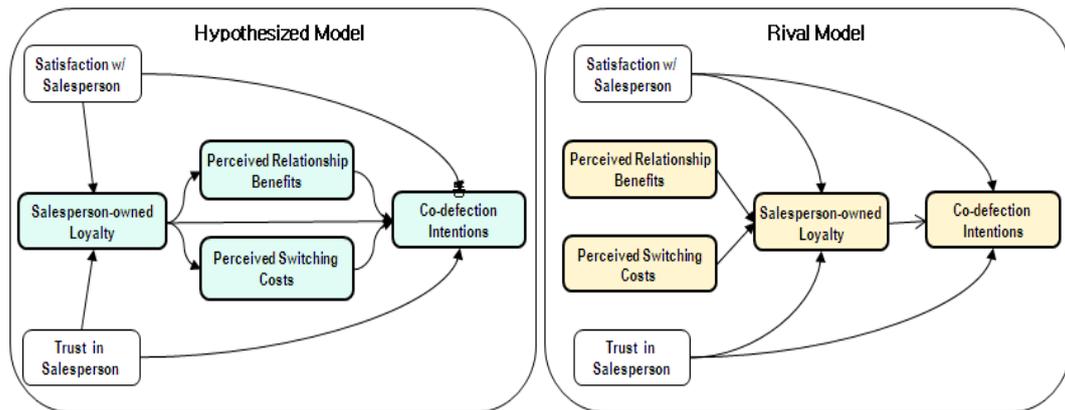


FIGURE 2. HYPOTHESIZED MODEL VS. RIVAL MODEL

TABLE 5. COMPARISON OF THE HYPOTHESIZED MODEL AND THE RIVAL MODEL

Classification		Hypothesized Model	Rival Model
Fit Statistics	GFI	0.844	0.876
	NFI	0.970	0.976
	CFI	0.978	0.985
	RMSEA	0.071	0.060
Explanation Power	SMC	47.0%	38.6%
% of Statistically Significant Paths ¹⁾ (p<0.05)	Total Paths	76.9% (10/13)	66.7% (6/9)
	Core Paths ²⁾	88.9% (8/9)	40.0% (2/5)

1) The figures in parentheses show the number of statistically significant paths

2) Core paths: Salesperson owned loyalty→benefits/cost→(salesperson owned loyalty)→co-defection intention

TABLE 6. COMPARISON OF CORE PATHS: LOYALTY, RELATIONAL BENEFITS, SWITCHING COSTS, AND CO-DEFECTION

Hypothesized Model		Rival Model	
Paths	Est.(t-values)	Paths	Est.(t-values)
① Loyalty→Confidence benefit	0.669(16.316**)	① Confidence benefit→Loyalty	0.120(1.881*)
② Loyalty→Social benefit	0.719(18.113**)	② Social benefit→Loyalty	0.113(1.570)
③ Loyalty→Special treatment benefit	0.679(16.802**)	③ Special treatment benefit→Loyalty	0.112(1.539)
④ Loyalty→Switching cost	0.087(1.837*)	④ Switching cost→Loyalty	-0.011(-0.332)
⑤ Loyalty→Co-defection	0.162(1.416)	⑤ Loyalty→Co-defection	0.426(5.519**)
⑥ Confidence benefit→Co-defection	0.196(3.073**)		
⑦ Social benefit→Co-defection	0.095(1.769*)		
⑧ Special treatment benefit→Co-defection	0.231(3.876**)		
⑨ Switching cost→Co-defection	-0.173(-4.219**)		

* p<0.10, **p<0.05

IV. Conclusion

This study attempts to investigate the antecedents of customer defection following the key salesperson turnover. To our knowledge, there is a very limited number of empirical studies dealing with the issue of salesperson-customer co-defection. Using the data collected from a questionnaire survey of the life insurance customers, we tested the hypothesized relationships and found that some of them were statistically significant.

The issue of the key salesperson-customer co-defection is becoming more important because companies lose customers when the salesperson leave. At least a couple of key managerial implications are identified from this study. Firstly, marketing managers of the industries where the salesperson plays important roles should develop a sophisticated way to manage the salesperson-customer connection, thereby minimizing the risk of salesperson-owned customer loyalty and the negative consequences of the salesperson-customer co-defection. Secondly, firms need to strengthen their own connections with customers. Creating a close firm-customer connection and providing competitive economic incentives might contribute to increase the switching costs on the part of the customers, and help prevent customer defections following the key salesperson turnover.