

판매원과 고객간의 장기적 관계 발전에 관한 고찰

안 소 현 · 이 경 희

부산대학교 생활과학대학 의류학과

The Study on the Developing of Long-Term Relationship Between Salesperson and Customer

Ahn So Hyun · Lee Kyoung Hee

Dept. of Clothing and Textiles, Pusan National University

(2000. 3. 8 접수)

Abstract

The purpose of this paper is to deeply understand the developing of long-term relationship between salesperson and customer through analyzing of various literature.

Salespersons are important due to their forefront position in retailing setting. They are called 'relationship manager' due to their function of controlling service quality. Therefore understanding the salesperson-customer relationship is critical in retail environment.

To accomplish the purpose of this paper, at first, the concept of relationship marketing and the domain of relationship marketing is examined. Then long-term relationship is studied through existing study on buyer-seller relationship. Anticipation of future interaction or long-term relationship orientation is generated from antecedent variables through mediating variables. Though previous studies ignored developing status of long-term relationship, developing status must be captured to thoroughly understand interpersonal relationship. Implication for relationship marketing theory and research are discussed related to clothing retail setting.

Key words: long-term relationship, relationship marketing, salesperson, customer;

장기적 관계, 관계 마케팅, 판매원, 고객

I. 서 론

최근의 눈부신 기술발전은 생산기술의 평준화를 불러옴으로서 제품간 격차가 줄어 기존의 중요한 경쟁우위 요소였던 품질이나 가격은 점차 그 기능을 상실하고 있다. 게다가 후기자본주의 경제 체제 하에서 다양한 제품과 서비스를 체험한 소비자들은

고품질의 제품 뿐 아니라 높은 수준의 서비스를 요구하고 있고, 다양성을 인정하는 다원화의 논리에 의해 남과 다른 개성을 추구하고자 하는 욕구 또한 강해지고 있다. 이에 따라 경쟁우위는 제품이 아니라 고객을 통해 확보되어야 한다는 사고의 전환으로 고객을 중요한 자산으로 간주하고 유익한 고객 관계를 획득, 발전, 유지시킴으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하는 것이 경쟁우위를 확보하는

가장 효과적인 전략으로 간주되고 있다. 따라서 관계마케팅은 '진정한 패러다임의 전환'으로 정의되면서^{2,3)} 마케팅의 거의 모든 분야에서 핵심적인 연구주제가 되고 있다.

그러나 의류학 분야에서는 관계마케팅과 관련하여 QR^{4,5)}이나 마케팅 시스템 등과 관련한 연구^{6,7)}는 일부 행해지고 있으나 소매상황에 있어 대 고객 직접접촉 존재하여 서비스의 질을 통제하는 판매원⁸⁾과 고객과의 관계라는 측면에서는 극히 제한적인 연구⁹⁾만이 이루어지고 있다. 이는 관계마케팅에 대한 관심 부족과 함께 의류가 패션상품으로 유행의 영향을 많이 받고, 라이프스타일의 다양화로 특정 스타일을 고집하지 않는 등 환경불확실성이 높을 뿐 아니라 구매가 반복적·정기적으로 일어나지 않기 때문에 고객 니즈에 부응하기 위한 정보 수집이라는 측면에 보다 강조점이 주어지고 판매원과 고객간의 장기적인 관계에 대해서는 상대적으로 소홀했던 때문으로 생각된다.

최근에는 인터넷 붐과 관련하여 전자상거래를 통한 무점포 소매업이 주목받고 있는데 제 2의 피부로 불리는 의류는 대표적인 고관여 상품으로 자신을 표현하는 수단으로 이용되기 때문에 제품표준화가 어렵고 직접 착용상태를 확인하고자 하는 욕구가 강해 일부 상품군을 제외하고는 전자 상거래를 통한 판매는 당분간 한계가 있을 것으로 여겨진다. 그러나 전자상거래가 발달할수록 이런 문제점도 해결될 것이기 때문에 유점포와 무점포 소매업에서의 가장 큰 차이점인 유점포 소매업에서의 고객과 판매원간의 대인관계(interpersonal relationship)라는 측면에 대한 이해는 유점포 소매업태의 입장에서 봤을 때 업체내 경쟁 뿐 아니라 업체간 경쟁에 대처하기 위해 반드시 필요하다. 또한 유점포 소매업의 경우 전반적인 서비스에 대한 평가와 고객 니즈에 대한 정보 수집이 판매원을 통해 이뤄진다는 측면에서도 판매원과 고객간의 관계에 대한 이해는 중요하다. 이에 본 연구는 문헌연구를 통해 관계마케팅에 대한 이해를 바탕으로 의류상품 판매원과 고객간의 장기적인 관계 발전에 대한 심층적인 이해를 도모하고자 하는 목적에서 이루어졌다.

II. 관계마케팅의 개념과 범위

1. 관계마케팅의 개념

관계마케팅에 대해 Kotler와 Armstrong¹⁰⁾은 고객의 가치와 만족을 위해 이익이 되는 장기적 관계를 생성, 유지, 향상시키는 과정으로, Morgan과 Hunt²⁾는 모든 형태의 관계에 기초한 교환을 포괄하는 동시에 성공적인 관계 교환을 확립, 발전, 유지하는데 관련된 모든 마케팅 활동으로 정의하고 있는데 관계마케팅을 보다 잘 이해하기 위해서는 거래형태에 대해 살펴볼 필요가 있다.

전통적으로 거래형태는 교환적 거래와 관계적 거래로 나눌 수 있다.¹¹⁾ 교환적 거래란 특정 시점(현재)의 성과에 초점을 둔 단기적, 비반복적인 거래로서 주로 가격에 의해 구매가 성립되고 구매자들은 다수의 공급자를 이용하며 자주 거래자를 바꾸는 경향이 있다.¹²⁾ 반면 관계적 거래는 마케팅 성과의 장기적 안정성을 추구함으로써 현재 뿐 아니라 미래의 성과까지 염두에 둔 것¹³⁾으로 관계를 전제로 하여 거래가 이루어지므로 거래 당사자간의 상호몰입의 정도가 강하여¹³⁾ 한 거래자와의 관계를 지속하려는 경향이 있다.

따라서 관계마케팅의 근본 목적은 거래 당사자간의 관계 그 자체가 아니라 교환활동 기반 구축을 통한 경쟁력의 강화라 할 수 있다. 이에 따라 관계관리 전략이 중요한 마케팅 수단이 되며²⁾, 단기적 이익의 극대화를 위한 일회성 교환의 효율성 추구보다는 장기적 성과의 안정성을 위하여 거래 발생에 직·간접적으로 영향을 미치는 시장교환 매커니즘을 둘러싸고 있는 여러 당사자와의 연결을 통한 마케팅 하부구조의 구축을 필요로 한다¹²⁾. 나아가 관계마케팅은 교환에 영향을 미칠 수 있는 거시적인 환경을 형성하는 외부 관련기관과의 관계를 조정하여 협상 및 유기적인 파트너십을 통하여 긴밀한 상호연결체제를 구축해 치열한 경쟁환경에 보다 적극적으로 대처하며, 지속 가능한 경쟁적 우위를 추구하는 것을 강조하고 있다. 이는 개별기업의 성과보다 연결시스템으로서의 전체의 유기적 협력체제와 그에 따른 시너지 효과의 창출을 강조하는 것이다.

2. 관계마케팅에 있어 관계의 유형

관계마케팅은 마케팅 환경 속에 포함되는 모든 관계를 포괄하는데 여기서 관계란 교환의 발생에 직·간접적으로 영향을 미치는 기관, 사물, 현상, 행동들이 서로 얽혀진 연결상태라 정의할 수 있다. Morgan과 Hunt²⁾는 관계적 거래 유형을 핵심 기업을 중심으로 관계대상에 따라 크게 네 가지로 나누고 있는데 이를 바탕으로 관계대상에 따른 관계유형을 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째 유형은 공급자 파트너십(supplier partnerships)으로 소비자에게 판매할 제품을 생산하기 위해 필요한 원재료와 부품 공급업자 및 광고나 마케팅 리서치 에이전시 등의 서비스 제공업자와 형성하는 관계를 포함한다. 이는 산업내 가치사슬구조³⁾의 체계에 따라 기업간 관계구조를 형성하여 전략집단형태의 시스템경쟁구조를 확립해 가는 영역으로 개별기업 행위보다는 기업간의 유기적 협력체계와 그에 따른 시너지효과를 목표로 한다.

두 번째 유형은 수평적 파트너십(lateral partnerships)으로 기업과 마케팅 환경간의 관계를 포함한다. 기업의 마케팅 활동에 영향을 미치는 정부, 소비자단체, 언론기관, 금융기관 등 외부 환경기관과 우호적 관계를 맺어 기업의 마케팅 활동을 활성화하는 것을 목적으로 하며 환경을 주어진 것으로 생각하는 전통적 마케팅에서와는 달리 '관리론'적 입장을 취한다. 그 외 경쟁기업과의 전략적 제휴, 기술적 제휴, 글로벌 전략 제휴 등이 있다.

세 번째 관계유형은 구매자 파트너십(buyer partnerships)으로 최종소비자와의 관계 및 유통 종사자와의 관계가 포함된다. 이 관계는 경쟁구조와 수요구조에 의해 영향을 받으며 거래적 특성과 커뮤니케이션 특성과 관련된다.

네 번째 관계유형은 내부 파트너십(internal partnership)으로 기업내의 마케팅부서와 연구, 생산부서 및 사회사간의 상호관계 및 종업원과의 관계를 포괄한다.

관계마케팅의 적용영역에 대한 논의가 확대되면서 Fournier 등^{15, 16)}은 관계마케팅이 이론적/실무적으로 많은 관심을 불러일으키고 있기는 하지만 소

비재 제품영역, 특히 제품 브랜드 수준에서 관계형성에 대한 경험적 연구가 거의 없다고 주장하면서 브랜드와 소비자간의 관계도 관계마케팅의 현상으로 설명할 수 있다고 주장하였다. 따라서 관계라는 측면에서 생각해 본다면 관계마케팅은 산업시대 이전부터 존재해 왔고 다만 그 형태와 실행방법이 변한 것일 뿐이라는 Sheth 등³⁾의 주장처럼 관계의 유형에는 위에서 살펴본 것 외에도 마케팅 환경에 포함되는 모든 분야가 포함될 수 있고 그 내용도 시대 상황에 따라 차이가 있을 것으로 생각된다.

3. 대 고객 관계마케팅과 기존 연구 동향

Treacy와 Wiersema¹⁷⁾는 경쟁에서 우위를 지키기 위해서는 운영의 우수성(operational excellence), 고객 친밀감, 제품 리더십(product leadership) 중 최소한 한가지는 최고 수준을 유지해야 하고 나머지 두 가지에 대해서도 어느 정도의 능력을 가지고 있어야 한다고 주장하였는데 거래 중심에서 관계 중심으로 마케팅 환경이 변화함에 따라 대 고객 관계마케팅¹⁸⁾ 즉 고객 친밀감의 중요성이 강조되고 있다.

대 고객 관계마케팅이란 기업과 소비자의 관계기반 위에서 공동 이익을 만들어 그 곳에 고객이 머물 수 있는 환경을 설정하고자 노력하는 것으로 이 과정에서 생산자, 판매자, 고객간 관계를 통해 교환적 거래에 따른 위험 감소와 제품·서비스의 개별화가 이루어지고 이를 통해 고객만족과 고객충성도의 구축 및 장기적 관점에서의 평생고객가치를 추구하게 된다.⁶⁾ 따라서 대 고객 관계마케팅의 본질과 핵심은 고객 개개인에 대한 관심을 바탕으로 고객으로 하여금 특별하다고 느끼게 하는 것이다. 고객들은 그들이 얻을 미래의 혜택의 불확실성을 감소시키기 위하여 장기적인 관계를 추구한다. 고객과의 관계는 과거의 거래에 대한 지속적인 만족을 근거로 발생하지만 만족한 고객 중 일부는 지속적인 거래를 하지 않을 수도 있기 때문에 충성도가 개발될 수 있는 핵심고객 또는 가치 있는 고객을 대상으로 마케팅 노력을 집중할 필요가 있다.⁶⁾ 이를 위해서는 단순한 시장예측의 수준을 넘어선 고객정보 관리가 필요하다.¹⁸⁾ 그 결과 고객과의 관계에 있어 중요한 성공요

〈표 1〉 대 고객 관계마케팅에 관한 기존 연구분야 및 연구자

연구 분야	연구자
소매 상황에서의 판매원과 고객의 관계	Macintosh et al.(1992), Ellis(1995), Sheth & Parvatiyar(1995)
관계형성과 효과적인 관계관리에 대한 이론 개발	Crosby et al.(1990), Ganesan(1994), Morgan & Hunt(1994), Bendapudi & Berry(1997), Fournier & Mick(1999)
대인관계 측면에서의 연구	Williams & Sapiro(1985), Derlega et al.(1987), Ramsey & Sohi(1997), 전호경(1999), Swan, Bowers & Richardson(1999), Price & Arnould(1999)
고객의 관계에 대한 반응 및 관계지향성	Mittal & Lassar(1998), 이정빈(1999)
판매원의 성과	Szymanski & Churchill, JR.(1990), Hurley(1998)
마케팅 시스템 관련 연구	Peppers & Rogers(1994), McKenna(1995), 고은주(1996, 1997), 김수영(1999)

인은 고객정보에의 접근이 되는데 전통적인 마케팅에서는 각각의 거래와 각 거래에서의 개인의 행동을 연결시키는 것이 중요하지 않지만 관계마케팅에 있어서는 고객이 과거에 어떤 식의 상호작용을 해왔고 앞으로 어떻게 상호작용 할 것인가에 따라 고객은 달리 취급된다.¹⁾ 최근에는 정보기술의 발달로 인해 고객과의 직접적인 일대일 관계 형성이 가능해짐으로써³⁾ 데이터베이스 마케팅이나 대량개별화(mass-customization) 등에 대한 연구가 늘어나고 있는데⁶⁾ 이는 뉴 미디어로 인해 상호작용이 보다 쉬워진 측면과 함께 제조보다 서비스의 비중이 점점 더 높아지는 시대적 배경과 관련이 깊다⁵⁾. 대 고객 관계마케팅에 관한 기존 연구를 주제별로 정리해보면 <표 1>과 같다.

반복적인 거래는 단지 관계의 전조일 뿐 보다 가치 있는 관계로 발전하기 위해서는 고객과의 파트너십을 통해 제품, 심볼, 마케팅 프로세스, 점포, 인적자원 등과 강력한 결속력³⁾을 형성해야 한다. 다음 장에서는 이 중 인적자원 즉 판매원과 고객간의 관계를 보다 심층적으로 살펴보고자 한다.

III. 판매원과 고객간의 관계

고객과의 장기적인 관계개발·유지에는 많은 요인이 영향을 미치지만 판매원은 구매 전후 상황에서 서비스 질을 통제하는 관계 매니저(relationship manager)⁸⁾로서의 역할을 담당하기 때문에 고객과

의 장기적인 관계 형성에 있어 가장 중요한 요인은 고객과 판매원간의 관계라 할 수 있다.

서비스 관련 연구들에 의하면 개인간의 상호작용(interpersonal interaction)이 고객만족에 중요한 것으로 밝혀지고 있는데 성공적인 거래 상황들(episodes)은 지속적인 관계형성에 기여한다⁸⁾. 고객이 접하게 되는 서비스 순간(service encounter) 또는 진실의 순간(moment of truth)은 언제든지 발생할 수 있지만 판매상황에 있어 최전방에 위치하여 고객과 직접 대면하고 있는 사람은 판매원이기 때문에 판매원과 고객간의 관계에 대한 이해는 필수적이다. Price와 Arnould²⁷⁾는 거래상황에서의 대인관계도 우정에 가까운 관계로까지 발전할 수 있다고 주장하고 이를 상업적 우정(commercial friendships)이라 명명하였다. 상업적 우정은 일반적인 우정과 는 차이를 보이지만 만족, 충성도, 긍정적인 구전효과 등에 영향을 미쳐 장기적인 관계를 형성하는데 기여하는 것으로 밝혀지고 있다.

1. 판매원과 고객간의 관계형성 관련변인

판매원과 고객간의 장기적인 관계형성과 관련된 연구들을 살펴보면 거래 당사자간의 장기적 관계가 선행변수, 매개변수, 결과변수를 통해 형성되는 선형적인 것으로 가정되고 있는데 이들 관계형성 관련 개념들을 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

〈표 2〉 대인관계 형성 관련 변인

연구자	연구대상	선행 변수	매개변수	결과변수
Crosby, Evans & Coewles(1990)	생명보험 고객	유사성, 서비스 영역에 대한 전문지식, 관계 지향적 판매행동(mutual disclosure, 협동, 접촉 강도)	관계의 질 (신뢰, 만족)	미래의 상호작용에 대한 기대
Morgan & Hunt(1994)	독립적인 자동차 타이어 소매상들	관계 종결 비용, 공유가치, 커뮤니케이션, 기회주의적 행동	몰입, 신뢰	목인, 이탈경향, 협력, 기능적 충돌, 불확실성
Ganesan(1994)	소매상과 vendors	환경불확실성, 거래관련 투자, 평판, 거래에 대한 만족	상호 의존 신뢰 정도	장기적 관계 지향성
Ramsey & Sohi(1997)	자동차 구매자	판매원의 청취행위	만족, 신뢰	미래의 상호작용에 대한 기대
Bendapudi & Berry(1997)	서비스 제공자와 고객	환경(역동성, munificence, 복잡성), 파트너 (관계 특유 투자, 전문적 지식, 유사성), 고객 (관계 특유 투자, 전문적 지식, social bonding), 상호작용(빈도, 종결비용, 만족, performance ambiguity)	의지, 신뢰	대안에 대한 흥미, 목인, 협동, 강화, 동일시, 옹호

1). 선행변수

① 구매자 특성

Bendapudi와 Berry²⁾는 고객의 특성에 따라 관계 지향성이나 관계단절 과정에 차이가 있을 것으로 가정하였다. 즉 소비자들이 서비스 제공자와의 단 한번의 상호작용에 만족하였다고 해서 곧바로 장기적 관계지향성을 보이거나 고객충실도가 형성되는 것은 아니다. 마찬가지로 자신이 구매한 제품이나 서비스에 대해 불만족을 경험하였다고 해도 곧 바로 브랜드 또는 서비스 제공자를 전환하지 않는 경우도 있다. 특히, 서비스 제공자와 장기적 관계가 형성되어 있거나 브랜드에 대한 충성도가 높은 고객의 경우 이러한 행동을 보일 가능성은 더욱 높아진다²⁾.

사실 관계마케팅과 관련한 여러 이점은 소비자가 관계를 형성하고자 하는 의사와 함께 그럴 수 있는 능력이 있을 때만 성립할 수 있다³⁾. 소비자 관점에서 봤을 때 관계마케팅의 핵심은 지속적인 관계를 유지함으로써 선택대안의 폭을 줄여 의사결정의 효율, 정보탐색 활동의 축소, 결정에 대한 인지조화, 미래의 선택과 관련된 지각된 위협의 축소 등을 획득하는 것이다³⁾. 이는 소비자가 수많은 대안에도 불구하고 특정 제품, 서비스, 마케터에게 몰입

(commitment)함을 의미한다. 따라서 브랜드, 상점, 사람, 과정에 대한 충성도 및 여러 형태의 몰입 행동은 관계 지향적인 현상³⁰⁾으로 볼 수 있다. 그러나 동시에 일상화된 관계로부터 새로움과 다양성을 찾을 수 없으면 고객은 관계 지향적인 행동을 버리고 관계를 종결하기도 한다.³⁾ 이처럼 고객은 동질적이지 않을뿐더러 종종 감정적 반응에 따라 의사결정을 함에도 불구하고 판매원과 고객간의 장기적 관계지향성을 설명하기 위해 개발된 이론의 대부분이 고객은 합리적이고 동질적이라는 가정 아래 고객관련 변인을 선행변수에 포함시키지 않고 있다. 그러나 소비자나 판매원의 감정이 장기적 관계에 미치는 영향에 대한 고찰은 반드시 필요하다. 또한 고객의 개인적 특성이 관련변인으로 포함되어야 하는 이유는 관계마케팅 비판론자들이 제기하고 있는 문제중의 하나인 “고객이 관계마케팅을 원하는가?”라는 문제와도 관련된다.

② 대인관계의 상황 특성

i) 상호노출(mutual disclosure)

자기노출(self-disclosure)은 대인관계에서 자신에 관한 개인적인 정보를 노출시키려는 의도로 쌍방관계(dyadic relationship)에서 필수적인 개념일 뿐 아니라 관계발전 정도를 판단하는 좋은 기준이 된다.

즉 관계형성 초기단계에서는 일반적인 사실들에 대한 정보만을 노출시키지만 관계가 발전되면서 자신의 감정이나 의견 등을 제시하게 된다³¹⁾.

거래 당사자들의 상호작용 상황에서 이루어지는 상호노출은 당사자들의 신뢰구축에 중요한 역할을 하는데³²⁾, 특히 구매자가 상호작용 상황이 상호 협력적이고, 편안하며, 호혜적인 정보교환이 이뤄진다고 지각할 경우 고객은 서비스 제공자에 대하여 긍정적인 평가를 하게 될 것이고 이는 서비스 제공자에 대한 만족과 신뢰형성에 긍정적인 영향을 미친다³³⁾. 자기노출, 선물 등은 우정과 관련되는 상징적인 행동³⁴⁾으로 친밀함을 보이는 것 같은 감정적인 것이 때로는 제품이나 서비스를 촉진한다³⁵⁾.

ii) 유사성

판매원과 고객간의 유사성은 고객이 미래의 판매원의 행동에 대한 기대를 형성하는데 중요한 상황적 단서³⁶⁾가 되기 때문에 중요하다. 유사성은 우정을 형성하는데도 중요한 요인으로 대인관계를 기반으로 하는 판매원과 고객과의 관계에도 중요한 역할을 한다. 따라서 외모, 문화, 태도, 라이프스타일, 사회·심리·경제적 지위 등의 측면에서 고객이 판매원과 유사하다고 지각할수록 관계형성에 긍정적인 영향을 미친다³⁷⁾. Morgan과 Hunt²⁾가 제시한 공유가치(shared values)도 유사성에 속한다 볼 수 있는데 장시간 접촉으로 인해 상호 자기노출이 증가함으로써 판매원과 고객은 유사성을 더 발견³⁸⁾하게 된다. 그러나 유사성의 개념도 거래 당사자들의 관계발전 정도에 따라 그 역할이나 내용이 달라질 수 있다. 예를 들어 관계형성 초기에는 유사성이 높을수록 관계형성에 긍정적인 영향을 미치지만 관계가 진전될수록 서로간의 다양한 면을 선호하게 되어 그 효과가 반대로 나타날 수 있다³⁹⁾. 따라서 Crosby 등⁴⁰⁾의 연구에서는 유사성이 판매율에는 영향이 있으나 서비스의 질 즉 신뢰와 만족에는 영향력이 없는 것으로 나타나고 Swan 등⁴¹⁾의 연구에서는 유사성이 신뢰를 형성하는데 있어 미약하지만 영향력을 가지는 것으로 나타난 것은 관계발전 정도와 관련되어 나타난 현상으로 보여진다.

iii) 관계단절 비용

관계단절 비용은 의존을 증가시킴으로서 관계가

지속되도록 하는데 있어 중요한 기능을 하는데 이는 크게 현재의 관계를 끝냄으로서 발생하는 전환비용(disengagement costs)과 현재의 관계를 대신할 새로운 관계를 형성하는데 드는 대체비용(replacement costs)으로 대별된다.³⁴⁾ Morgan과 Hunt²⁾는 관계단절과정에서 발생하는 비용은 관계 특성적 자산손실 이외에도 많은 추가적인 비용이 발생된다고 주장하였다. 예를 들어 기존 파트너의 제품이나 하부시스템의 처리비용, 협력관계에서 형성된 기존 고객, 공급업자, 종업원과의 관계단절문제, 지적재산권의 보호문제, 그리고 관계단절로 인한 다른 사업부와의 시너지효과 감소와 같은 간접적인 비용도 발생된다. 전환비용은 소매 상황에서도 나타나는데 지속적인 구매에 대한 보상이 주어진다는데, 새로운 점포의 판매사원뿐만 아니라 제품위치, 레이아웃에 익숙해지기까지의 어려움 같은 심리적 비용, 추가노력의 투입에 따른 시간적 비용 등이 포함된다.^{12, 34)} 전환비용의 지각은 거래선을 전환하고자 할 때 전환장벽으로 작용함으로써 고객 충성도에 영향을 미치게 되는 것¹²⁾으로 판단할 수 있으나, 소매업에 대해서는 전환장벽 또는 전환비용과 점포 충성도의 관계에 관한 실증연구가 거의 이루어지지 않고 있다. 대체비용은 새로운 파트너의 탐색, 협상비용과 더불어 새로운 파트너와의 관계형성을 위해 필요한 추가적인 비용을 말한다.³⁴⁾

또 하나 생각해 볼 수 있는 관계단절비용은 보복비용인데 특히 대인관계가 중요한 서비스 분야의 경우 관계단절은 이후에 모든 관계가 끝나는 것이 아닌 경우가 많다³⁴⁾. 특히 감정적 불화가 개입되는 경우에는 관계단절 이후에도 악의적인 구전 등을 통해 관계가 지속되는 경향이 있다.

③ 판매원 특성

i) 평판(reputation)

소비자들은 인지된 위험을 줄이기 위해 외부 정보를 추구하게 되는데 특히 구전을 중시한다.³⁵⁾ 소비자들이 구전에 의존하는 이유는 지각된 위험을 줄이고자 하는 욕구 뿐 아니라 근본적으로 사회적으로 통합되고자 하는 욕망을 가지고 있기 때문이다. 따라서 소비자들은 판매원의 평판이나 일을 처리하는 방식 등에 대한 구전을 찾거나 제공하게 된

다. 이때 판매원이 긍정적인 평판을 듣고 있다는 것을 소비자가 인지하면 판매원을 보다 더 신뢰하게 되지만 부정적인 평판은 신뢰를 감소시키게 되므로 판매원의 평판이 구매자의 의사결정에 중요한 영향력을 행사하는 것으로 나타나고 있다.¹²⁾

ii) 판매원의 커뮤니케이션 태도

마케팅에서의 만남도 일종의 사회적 만남이기 때문에 소매점에서의 판매에서 거래는 대인관계라는 기초 위에서 시작되고 유지되고 종결되는데 이 과정 중 판매원의 가장 기본적인 활동은 커뮤니케이션²⁷⁾이다. 커뮤니케이션은 의미있고 시기 적절한 정보교환의 수단으로 정의^{14, 30)}될 수 있는데 과거 커뮤니케이션을 통해 전달된 정보가 가치 있는 것으로 지각되면 신뢰가 구축된다.^{2, 3)}

즉 판매원과 고객간의 상호작용 과정에서 커뮤니케이션의 내용이나 스타일은 관계형성 및 유지에 중요한 역할을 하게 된다. 제스처, 눈동자의 움직임, 대화 당사자간의 물리적 거리 등의 비언어적 의사 전달 뿐 아니라 어떤 메시지를 어떤 경우에 어떤 식으로 전달하는가가 중요하다. 사람들은 대인관계에 대한 욕구가 충족되면 보다 관계 지향적이 될³⁾ 뿐 아니라 판매원의 커뮤니케이션 스타일보다는 고객의 커뮤니케이션 스타일의 영향력이 크기 때문에²³⁾ 판매원은 고객에 따라 적절한 커뮤니케이션 전략을 구사할 필요가 있다. 또한 판매원의 청취는 고객의 니즈에 대한 정보와 이해를 높여주고³⁾ 올바른 질문을 하고 공정하고 진정한 염려의 분위기를 만들어 신뢰를 구축할 수 있고 고객들로 하여금 자신에 대해서도 자유롭게 말하도록 한다.³⁾ 따라서 커뮤니케이션 과정 혹은 스타일은 내용만큼이나 중요하며 어떤 것이 적절한가는 관련 당사자들에 달려있다.

iii) 관계에의 투자

판매원은 제품 중심이 아니라 고객중심이어야 하는데 고객의 이름, 무엇을 구매했는지, 언제 구매했는지, 얼마나 구매했는지를 파악하는 것은 관계를 구축하기 위한 첫 단계이다.³⁰⁾ 이를 바탕으로 한 새로운 제품에 대한 정보 제공, 간단한 DM 발송 등을 통해서도 고객이 특별하게 대접받고 있다는 생각을 들게 할 수 있고 구매액수에 따라 보상을 주는 등 관계에의 투자는 고객과의 관계를 증진시킨다.³⁰⁾ 판

매자가 관계 특유 투자를 하는 것을 구매자가 지각하게 되면 신뢰와 몰입이 증가하게 되고 의존도가 높아지는데¹²⁾ 판매원의 전문적인 지식 습득 노력도 관계에의 투자라 볼 수 있다. 판매원의 전문적인 지식은 정보제공이라는 형식을 통해 표출되는데⁸⁾ 이는 판매원의 능력으로 고객들에게 지각되어 관계의 질을 강화시킨다.

iv) 판매원의 성격(personality)

소매 상황에서는 일상적으로 미소, 친절 등의 적절한 접객행동이 요구되기 때문에 기대되는 감정을 보여주기 위한 감정적 노동(emotional labor)이 필요 한데 이를 위해서는 판매원의 성격이 그 역할과 적합한가가 중요하다. 특히 관계라는 측면이 중요할수록 서비스 제공자의 성격이 서비스 환경에 미치는 영향력이 커지는데 외향적이고 상냥한 판매원일수록 소매상황에서 바람직한 서비스 태도를 보인다.²⁶⁾ Schneider와 Bowen³⁷⁾은 서비스에서 이기기 위한 53가지 방법을 제시하면서 보다 행복한 사람, 자신과 세상에 대해 보다 긍정적인 사람, 일에 보다 만족하는 사람이 고객도 더 만족시킬 수 있다고 주장하고 있다.

2) 매개변수

만족, 신뢰, 몰입(commitment) 등이 관계지향성과 선행변수 사이의 매개역할을 하는 것으로 나타나고 있는데^{2, 8, 12, 25, 32)} 이들 매개변수에 대해 알아보면 다음과 같다.

① 만족

만족은 마케팅 개념의 핵심으로 만족한 고객은 반복구매, 긍정적 구전행동, 호의적인 태도형성을 통해 마케팅 성과에 영향을 미친다.¹²⁾ 고객의 판매원에 대한 만족은 상호작용과정 중의 경험에 대한 평가에 근거한 감정적 상태를 반영한다⁸⁾. 과거의 거래 성과에 대한 만족은 긍정적인 감정상태를 반영하여 미래의 상호작용을 기대하도록 하므로³⁾ 판매원과 고객간의 관계적 거래를 지속하는데 있어 핵심적인 선행요인이 된다¹²⁾. 또한 현재의 관계에 만족할수록 미래의 상호작용에 대한 기대도 높아진다.²⁵⁾ 이러한 관점에서 마케팅가 해결해야 할 중요한 과제 중의 하나는 고객과 서비스 제공자간의 상호작용 과정에

서 관계만족 영향요인들 간의 관계를 정확히 이해하여 제품구매 및 소비과정에서 소비자를 어떻게 만족시킬 것인가를 결정하는 것이다.

② 몰입(commitment)

몰입은 교환 파트너들간의 관계지속(relational continuity)에 대한 묵시적 또는 명시적인 약속¹¹⁾, 혹은 가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 바람³⁸⁾ 등으로 정의되는데 이러한 정의는 몰입이 지속적이며 관계에 대하여 긍정적인 평가를 한다는 것을 의미한다. 달리 말하면 사람들은 자신이 중요하게 여기지 않는 것에는 몰입하지 않기 때문에 몰입은 자주 변하는 것이 아니다.

Cook과 Emerson³⁹⁾은 사회적 교환이론 연구에서, 몰입을 사회적 교환과 경제적 교환을 구별하는 중심 변수로 보았는데 관계에의 몰입은 관계마케팅의 중심 개념이다. 교환에 참여하는 당사자들은 상호간의 몰입을 자신들을 위한 가치 있는 결과를 달성하는데 중심이 되는 것으로 인식하기 때문에 관계에 문제가 발생했을 때도 몰입은 관계단절행동에 중요한 영향을 미친다. 이는 서비스 제공자와 고객간에도 그대로 적용된다. Morgan과 Hunt²⁾는 관계에 대한 몰입을 '교환파트너와의 지속적인 관계가 중요하다고 여겨 그 관계를 유지하기 위해 최대의 노력을 기울이는 것'이라고 정의하고 이에 따라 몰입된 쪽은 그 관계가 무한히 지속되도록 노력할 가치가 있다고 믿는다고 하였다. 마찬가지로 관점에서 Berry와 Parasuraman⁴⁰⁾은 관계는 상호 몰입의 기초 위에 세워진다고 주장하였다.

한편 몰입은 쉽게 손상될 수 있기 때문에 거래 당사자들은 신뢰할 수 있는 파트너를 찾고자 하는데 사회교환이론은 불신은 불신을 낳음으로서 관계에 대한 몰입을 감소시키고 단기적인 교환으로 이행하게 된다고 하여 신뢰와 몰입간의 인과관계를 상호호혜라는 관점에서 설명하고 있다.⁴¹⁾ 따라서 신뢰는 관계에 대한 몰입의 중요인자라 할 수 있다.²⁾

③ 신뢰

대인간의 신뢰에 관한 연구들에 의하면 신뢰는 직무를 효율적이고 믿을 수 있게 처리할 수 있는 전문적 지식과 관련된 신빙성(credibility)과 고객의 이익을 위해 노력할 의도와 동기에 바탕을 둔 호의

(benevolence) 등으로 다차원 구조를 가지는 것으로 밝혀지고 있다.^{12, 36)} 신빙성은 인식과 관련되는 문제고 호의는 의지하는 것이 안전화가 하는 감정적인 문제와 관련되는데³⁶⁾ 호의는 객관적인 신빙성이 불완전한 경우에도 존재할 수 있다. 그러나 신뢰의 차원 중 상대가 몰입할 것이라는 믿음과 관련되는 신빙성만이 관계지향성의 예측변인이 되는 것으로 나타나고 있다.¹²⁾

신뢰는 관계 기간보다는 특정한 관계 내에서의 실제적인 행동과 관련되어 형성된다.¹²⁾ 고객들은 서비스를 경험하기 이전에 서비스를 구매해야 하기 때문에 효과적인 서비스 마케팅은 신뢰를 어떻게 구축하느냐에 달려 있고 소매상황에서 신뢰는 충성도의 근거가 된다.⁴⁰⁾ 판매원은 성과에 대한 만족 같은 고객과의 실제 상호작용 상에서 발생하는 내적 단서를 근거로 신뢰를 구축하지만 고객은 판매원의 평판 같은 외적 단서에 의지하는 것으로 나타나 판매원이 보다 성과 지향적이다.¹²⁾ 판매원의 청취행동도 신뢰를 구축하는 중요한 요인이 된다³⁵⁾. 고객의 판매원에 대한 신뢰는 관계의 질을 결정하는 인자³⁶⁾로서 관계에 대해 신뢰할수록 고객은 그 관계를 가치 있는 것으로 여겨 불확실성이 존재하는 새로운 거래 상대자를 찾기보다는 그 관계 속에 머물기를 원한다.³⁰⁾ 신뢰는 판매원과 고객사이의 연속적인 상호작용에 의해 형성되지만 일단 충분한 정도의 신뢰가 구축되면 고객의 신뢰에 대한 요구는 만족되기 때문에 신뢰는 중요하지 않게 되어³⁶⁾ 신뢰도 관계의 발전 정도에 따라 다른 역할을 함을 알 수 있다.

3) 결과변수

관계와 관련한 많은 연구에서 장기적 관계지향성(long-term orientation) 혹은 미래의 거래에 대한 기대^{2, 8, 12)}, 충성도(loyalty), 구전효과(word of mouth)²¹⁾ 관계중결²⁾ 등이 결과변수로 제안되고 있다.

미래의 거래에 대한 기대는 앞으로도 현재의 거래 당사자와 지속적인 거래를 하겠다는 것을 의미하므로 관계마케팅의 핵심요소라 할 수 있다. 거래 당사자에 대한 충성도는 장기적 거래에 있어 중요

한 개념이지만 매개변수인 몰입과 유사한 개념일 뿐 아니라 매개변수를 통해 충성도가 생성되는 동시에 충성도가 형성됨으로서 장기적 관계지향성이 생성되는 등의 문제로 하여 결과변수로 많이 사용되지는 않고 있다. 그러나 판매원에 대한 충성도가 형성될 경우 어느 정도의 불만족이 있더라도 장기적 관계가 이뤄질 가능성이 높기 때문에 몰입과 충성도의 개념 및 충성도와 장기적 관계에 대한 이해가 필요하다. 판매원에 대한 긍정적인 구전효과는 판매원에 대한 평가를 좋게 하여 장기적인 관계를 형성하는데 도움을 주는 것으로 나타나고 있지만 관계마케팅의 결과변수로는 그리 많이 사용되고 있지 않다. 이는 구전효과는 관계초기부터 계속 나타나는 것이므로 결과변수로서만 볼 수 없기 때문으로 보인다. 관계종결은 소비자들이 기존의 관계에 대해 싫증을 느끼거나 불만족하거나 더 우수한 대안이 출현하거나 갈등이 있을 때 발생하게 된다³⁾.

이상에서 알아본 판매원과 고객간의 관계형성 변인간의 관계를 간략히 나타내면 [그림 1]과 같다.

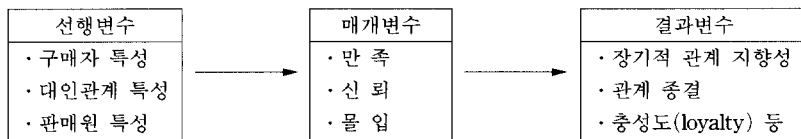
2. 판매원과 고객간의 관계발전 단계

기존연구에서 도출된 판매원과 고객간의 장기적 관계형성과 관련된 개념들간의 관계는 선행변수, 매개변수, 결과변수로 연결되는 선형적인 것으로 가정되지만 변수들간의 인과관계에 대해서는 상이한 견해를 보이고 있다. 이는 연구자마다 상이한 변수들을 사용하고 있고 모델 설정이나 검증과정에서 관계발전 단계를 고려하지 않았기 때문으로 여겨진다. 예를 들어 만족을 신뢰의 선행요인으로 보는 견해⁴⁾와 신뢰를 만족의 선행요인으로 보는 견해^{5, 6)}가 대립되고 있는데 이러한 현상은 관계발전단계라는 측면과 관련이 있을 것으로 여겨진다. 즉 관계형성 초기단계에는 거래 당사자에 대한 정보나 거래자체에 대한 불확실성으로 인해 반복적인 단속적 거래

에의 만족이 축적됨으로서 상대방에 대한 신뢰가 형성되지만 관계가 상당히 발전되어 신뢰가 구축되면 상호간의 이해의 폭이 넓어짐으로써 만족은 당사자간의 신뢰정도에 의해 결정될 수 있을 것이다. 따라서 판매원과 고객과의 장기적인 관계에 대한 이해를 위해서는 관계발전단계에 대한 고려가 필요하다.

사실 관계는 일련의 상호작용과 상황에 따른 변동을 통해 발전하고, 변화하는 과정적 현상이다¹⁰⁾. 즉 관계는 관련변인이 끊임없이 변화하는 역동적인 과정으로¹¹⁾ 관계 마케팅에서도 판매원과 고객간의 관계가 사회적 상호작용 현상의 하나로 간주되면서 많은 연구자들에 의해 거래 당사자간의 관계발전 단계 혹은 과정에 대한 논의가 이루어지고 있다. 대인관계는 상황 의존적이기 때문에 거래당사자간 상호작용 방식의 변화 내지 발전에 영향을 미치는 요인들은 각각의 사건(encounter)에 따라 달라지므로 고객과 판매원 사이의 지속적인 상호작용과정과 내용을 파악해야만 하는 것이다.

Dwyer 등¹²⁾은 사회교환이론을 적용하여 관계발전 단계를 인지, 탐색, 확장, 몰입 혹은 관계결속(commitment), 종결로 나눈 모델을 제안하고 관계발전 과정을 의존성이 심화되는 과정으로 규정하였다. Ford¹³⁾는 관계발전 단계를 준비단계, 초기단계, 발전단계, 장기적 관계구축단계, 최종단계로 나누고 있고 Wackman 등¹⁴⁾은 관계 준비단계, 발전단계, 유지단계, 종결단계로 구분하여 단계마다 관계 만족에 영향을 미치는 요인을 검토하였다. 이들 모델은 과정이라는 관점에서 관계에 접근하고 있으나 마케팅 상황이 아닌 사회교환과 로맨틱 관계에 이론적 근거를 두고 있어 거래상황에서 모델이 제안하고 있는 주요 개념을 어떻게 측정할 것인가 하는 방법론적 문제점을 안고 있다.



[그림 1] 판매원과 고객간의 관계형성 변인간의 관계

IV. 결 론

소매점에 있어 경쟁우위는 Treacy와 Wiersema¹⁷⁾가 언급했듯이 운영의 우수성(영업정책을 포함한 점포요인), 제품 리더십, 고객친밀감(판매원요인) 세 요소가 적절하게 구사될 때 확보된다. 의류의 경우는 제품 리더십에 따라 구매가 결정되는 측면이 강해 옷 자체가 가장 중요하다고 할 수 있지만 동일 브랜드의 제품이라 하더라도 유통업체나 판매원에 따라 매출에 상당한 차이를 보인다. 그럼에도 점포와 관련한 기존 연구들은 많이 접할 수 있는 반면 판매원과 관련한 연구는 미흡한 실정이다.

각 브랜드나 유통업체에서는 능력 있는 판매원을 채용함으로써 매출 상승을 도출해 내기 위해 노력하고 있는데 능력 있는 판매원이란 단순히 판매만을 잘 하는 것을 의미하는 것이 아니고 적절한 고객관리를 통하여 고객만족을 어떻게 창출해 나가는가가 관건이 된다. 이는 단속적인 거래지향이 아닌 장기적인 관계를 지향함으로써 고정고객 확보와 관리를 어떻게 하는가와 관련된 문제이다. 이에 따라 본 연구는 판매원과 고객간의 대인관계라는 측면에 주목하여 관계마케팅의 개념부터 시작하여 마케팅 분야에서 이루어진 판매원과 고객간의 관계에 대한 기존 연구들을 문헌을 중심으로 살펴보았다.

그 결과 판매원과 고객간의 장기적 관계는 고객, 상황, 판매원과 관련한 선행변수들이 매개변수를 통하여 형성되는 것으로 가정되지만 단순한 선형관계라기보다는 관계발전단계에 따라 선행변수 및 매개변수의 영향력과 인과관계가 달라지는 비선형적 관계일 것으로 여겨진다. 그러나 비선형적 관계의 경우 측정상의 문제로 실증 연구가 거의 이뤄지지 않고 있었다. 게다가 기존 연구들이 의류학 분야가 아닌 마케팅 쪽의 연구들이기 때문에 의류학 분야에서도 판매원과 고객을 상대로 한 실증적 연구를 통하여 기존의 관련변인과 메카니즘이 그대로 적용될 수 있는지 등의 관계형성의 기저를 살펴볼 필요가 있다. 특히 판매원과 고객간의 관계가 대인 관계라는 측면에 주목하여 과정적인 관점에 대한 이해가 동반되어야 할 것이다. 이는 판매원들의接客행

동에 대한 전략적 시사점뿐 아니라 더 나아가 업체내 경쟁 및 업체간 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 전략 도출에 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 1) Wyner, G. A.(1999), Customer Relationship Measurement, *Marketing Research*, Summer, 39-41.
- 2) Morgan, R. M & Hunt, S. D(1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, July, 20-38.
- 3) Sheth, J. N. & Parvatiyar, A.(1995), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- 4) 고은주(1996), 기업특성과 Quick Response Technologies의 사용수준과의 관계연구, *한국의류학회지*, 20(4), 586-595.
- 5) 고은주(1997), QR 효과 인지도와 QR 도입의 관계연구, *한국의류학회지*, 21(5), 845-853.
- 6) 김수영(1999), 패션상품의 연결마케팅에 관한 연구 -고객 관계증진 시스템을 중심으로-, 서울대학교 석사학위논문.
- 7) 박경애·허순임·사공수연·신수임(2000), 백화점 판매원의 목표지향성과 성과에 미치는 판매관리자의 영향: 패션제품 판매원을 중심으로, *한국의류학회지*, 24(10), 116-127.
- 8) Crosby, L. A, Evans, K. R & Cowles, D(1990), Relationship Quality in services selling: An interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54, July, 68-81.
- 9) 전호경(1999), 패션점포 판매원의 연령과 의복이 노년 여성소비자들의 호감과 구매의도에 미치는 영향, *성균관대학교 박사학위 논문*.
- 10) Kotler, P. & Armstrong, G. A(1996), *Principles of Marketing*, New York: Prentice Hall, Inc.
- 11) Dwyer, F. R, Schurr, P. H & Oh, S.(1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, April, 11-28.

- 12) Ganesan, S.(1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, April, 1-10.
- 13) 임종원 · 양동석(1994), 거래관계구조와 공급처 관리에 관한 연구, *경영논집*, 28(1/2), 서울대학교 경영대학 경영연구소, 36-50.
- 14) Poter, M. E. & Millar, V. E.(1985), How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, July/August.
- 15) Fournier, S & Mick, D. G(1999), Rediscovering Satisfaction, *Journal of Marketing*, 63, October, 5-23.
- 16) Fajer, M.T & Schouten, J.W. (1995), Breakdown and Dissolution of person-brand relationships, *Advances in Consumer Research*, 22, 663-667.
- 17) Treacy, M. & Wiersema, F.(1993), Customer Intimacy and Other Value Disciplines, *Harvard Business Review*, January/February, 김수영(1999)에서 재인용.
- 18) 임종원 · 김기찬(1990), 기업간 관계구조를 통한 Relationship Marketing 전략에 관한 연구, *경영논집*, 24(3), 서울대학교 경영대학 경영연구소, 27-60.
- 19) 이정빈(1999), 고객의 관계지향성에 관한 실증연구, 연세대학교 경영대학원 석사논문.
- 20) Macintosh, G. Anglin, K. A, Szymanski, D. M. & Gentry, J. W.(1992), Relationship Development in selling: A Cognitive Analysis, *Journal of Personal selling & Sales Management*, 12, Fall, 23-34.
- 21) Ellis, K. L.(1995), Customer Relationships with Retail Salespeople: A Conceptual model and Propositions, *Advances in Consumer Research*, 22.
- 22) Bendapudi, N. & Berry, L. L.(1997), Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers, *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- 23) Williams, K. C & Spiro. R. L(1985), Communication style in the salesperson-customer dyad, *Journal of Marketing Research*, 22, November, 434-442.
- 24) Derlega, V. J., Winstead, B. A., Wong, P. T. P. & Greenspan, M.(1987), Self-disclosure and Relationship Development: An Attributional Analysis, in *Interpersonal Process: New Directions in Communication Research*, Roloff, M. E. & Miller, G. R., eds. London: Sage Publications, Inc.
- 25) Ramsey. R. P & Sohi, R. S(1997), Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 127-137.
- 26) Swan, J. E, Bowers. M. R. & Richardson. L.D(1999), Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature, *Journal of Business Research*, 44, 93-107.
- 27) Price. L. L & Arnould. E. J.(1999), Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context, *Journal of Marketing*, 63, October, 38-56.
- 28) Hurley, R. F(1998), Consumer service behavior in retail settings: A study of the effect of service provider personality, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 115-127.
- 29) Oliva, T. A., Oliver, R. L. & MacMillan, I. C.(1992), A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies, *Journal of Marketing*, 56, July, 83-95.
- 30) Sheth, J. N.(1982), An Integrative Theory of Patronage, Preference and Behavior, In *Patronage Behavior and Retail Management*, Sheth & Parvatiyar(1995)에서 재인용.
- 31) Morton, T. L.(1978), Intimacy and Reciprocity of Exchange: A Comparison of Spruses and strangers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 72-81.
- 32) Anderson, G. C. & Narus, J. A.(1990), A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54, January, 42-58.

- 33) Stettner, M.(1988), Salespeople Who Listen (and What They Find Out), *Management Review*, June, 44-45.
- 34) Scheer, L. K & Smith, W.R. Jr(1996), The antecedents of relationship termination costs, *American Marketing Association*, Summer, 136-141.
- 35) Dowling, G. & Staelin, R.(1994), A Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity, *Journal of Consumer Research*, 21, June, 119-234.
- 36) Raphael, M.(1999), Make Your Store the Brand!, *Direct Marketing*, 61, Issue 10, February, 34-36.
- 37) Schneider, B. & Bowen, D. E.(1995), *Winning the Service Game*, Boston: Harvard Business School Press. Hurley(1998)에서 재인용.
- 38) Moorman, Zaltman, G. & Deshpande, R.(1992), Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, *Journal of Marketing Research*, 29, August, 314-329.
- 39) Cook, K. S. & Emerson, R. M.(1978), Power, Equity and Commitment in Exchange Networks, *American Sociological Review*, 43, October, 721-739.
- 40) Berry, L. L. & Parasuraman, A.(1991), *Marketing Services*, New Yorks: The Free Pres.
- 41) McDonald, G. W.(1981), Structural Exchange and Marital Interaction, *Journal of Marriage and the Family*, November, 825-839.
- 42) Ford, D.(1980), The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, *European Journal of Marketing*, 14, May-June, 339-354.
- 43) Wackman, D. B., Salmon, C. T. & Salmon, C. C.(1987), Developing An Advertising Agency-Client Relationship, *Journal of Advertising Research*, December/January, 21-28.
- 44) Peppers, D. & Rogers, M.(1994), Building Loyalties via 'One-on-One' Marketing: Customer-Centered Approach Requires New Management and Organizational Strategies, *Direct Marketing*, August, 4-7.
- 45) McKenna, R.(1995), Real-time Marketing, *Harvard Business Review*, July/August, 87-95.
- 46) Mittal, B. & Lassar, W. M.(1998), Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty, *The Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-194.