

經營學碩士 學位論文

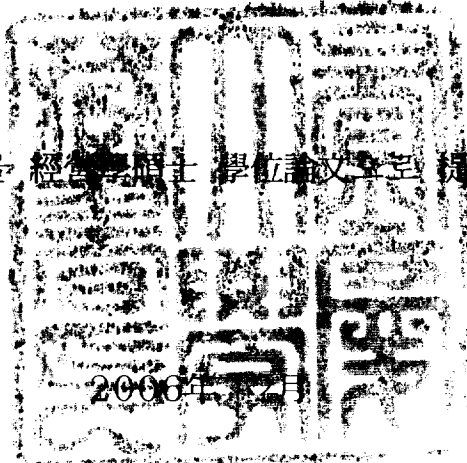
企業金融 顧客의 轉換契機와 轉換障壁이 顧客離脫에 미치는 影響에 關한 研究

- K銀行 釜山 慶南 企業顧客의 銀行去來을 中心으로 -

A Study on the Effects of the Switching Incidents and Barriers for
Corporate Finance Customers via Customer Defection
- Focused on Corporate Customers at K Bank Branches in the Areas
of Busan Metropolitan City and KyungNam Province -

指導教授 裴 尙 郁

이 論文을 經營學碩士 學位論文으로 提出함



2006年 2月

釜慶大學校 經營大學院

經 營 學 科

金 國 鍾

金國鍾의 經營學碩士學位 論文을 認准함.

2005年 12月 日

主 審 經營學博士 김 완 민



委 員 經營學博士 배 상 욱



委 員 經營學博士 홍 재 범



목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
제 2 절 연구의 방법 및 구성	4
1. 연구의 방법	4
2. 연구의 구성	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 관계 마케팅의 이론적 고찰	6
1. 관계마케팅의 개념적 정의	6
2. 관계마케팅의 영향	7
3. 관계마케팅의 기능과 목적	9
4. 관계마케팅의 효과	9
5. 관계마케팅의 패러다임의 결과	10
6. 은행의 관계마케팅 도입과정	12
7. 관계마케팅의 성과	17
제 2 절 전환계기의 이론적 고찰	18
1. 전환계기의 개념	18
2. 전환계기의 요인	19
3. 전환계기의 선행연구	20
4. 고객이 은행을 전환하는 계기	23

제 3 절 전환장벽의 이론적 고찰	26
1. 전환장벽의 개념적 정의	26
2. 전환장벽의 요인	28
3. 전환장벽의 선행연구	34
4. 은행의 전환장벽 요인	35
제 4 절 고객이탈 의도의 이론적 고찰	36
1. 고객이탈의 개념적 정의	36
2. 고객이탈 방지의 출현 배경	37
3. 고객이탈에 대한 통제 방법	38
4. 고객이탈 방지의 중요성	39
5. 고객이탈 방지의 효과	41
제 3 장 연구의 모형과 가설	45
제 1 절 연구모형의 설계	45
제 2 절 가설의 설정	47
제 4 장 연구대상의 구성 및 분석 방법	50
제 1 절 연구대상의 구성	50
제 2 절 분석 방법	52
제 5 장 분석 결과	53
제 1 절 신뢰성과 타당성 분석	53
제 2 절 모형의 적합도 및 가설 검증	56
1. 모형의 적합도 평가	56
2. 가설 검증	59

3. 종합적 토의	60
제 6 장 결 론	65
제 1 절 연구의 요약 및 시사점	65
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 과제	67
참고 문헌	68
설문지	85

표 목 차

<표 2-1>	고객관계의 진전에 따른 마케팅 상황	8
<표 2-2>	고객이탈율과 연도별 고객숫자 변화의 관계	42
<표 2-3>	고객이탈율과 연도별 매출액 변화의 관계	43
<표 4-1>	설문 고객 수	50
<표 4-2>	설문지 구성내용	51
<표 5-1>	탐색적 요인분석 결과 및 신뢰성 분석 결과	54
<표 5-2>	확인적 요인분석 결과	55
<표 5-3>	판별 타당성을 위한 상관관계 분석	56
<표 5-4>	연구모형의 적합도 평가기준	58
<표 5-5>	전체집단에 대한 가설검증 결과	62
<표 5-6>	고객유형에 따른 경로계수의 추정	63
<표 5-7>	관계기간에 따른 경로계수의 추정	64

그 림 목 차

<그림 2-1>	한국 은행 산업의 합병 추이	13
<그림 2-2>	산업별 고객 이탈율 5% 의 감소효과	41
<그림 3-1>	본 연구의 모형	46

ABSTRACT

A Study on the Effects of the Switching Incidents and Barriers for Corporate Finance Customers via Customer Defection

– Focused on Corporate Customers at K Bank Branches in the Areas of Busan Metropolitan City and KyungNam Province –

Kim, Gook-Jong

Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Pukyong National University

This study aims at realizing two study objectives on the basis of corporate bank accounts. First, it tries to identify the extent to which customer defection is affected both by switching incidents such as interest rates, commissions, customer inconveniences and recommendations and by switching barriers such as relationship investment and attractiveness of alternatives. It also intends to find out the role in which moderating variables such as customer types and length of relationship affect customer defection.

For the purposes, hypotheses are drawn out through a review of prior research. Research results from the empirical analysis are summarized as follows.

First, interest rates, recommendations, relationship investment, and attractiveness of alternatives are found to have significant effects on customer defection, with relationship investment having the greatest

effects, followed by interest rates, recommendations, and attractiveness of alternatives.

Second, path coefficients in the customer types show that moderating effects appear depending on the customer type. Based on this premise, in the case of core customer group, interest rates, inconveniences, and relationship investment are found to have significant effects on customer defection, with relationship investment having the greatest effects, followed by interest rates and inconveniences. In the major customer group, only recommendations and attractiveness of alternatives are found to have significant effects on customer, with the latter having greater effects than the former. In the general customer group, recommendations and relationship investment are shown to affect customer defection significantly, with the former being more important than recommendations.

Third, estimates based on the length of relationship show that there exist moderating effects depending on the length of relationship. In the group with a short term relationship, recommendations are found to affect customer defection significantly, and relationship investment, switching costs and attractiveness of alternatives are shown to have significant casual relationships with customer defection. Especially, relationship investment and switching cost are shown to have greater effects on customer defection. In contrast, in the group with a long term relationship, switching costs, interest rates and recommendations in the descending order are shown to have significant effects on customer defection.

Key Words : switching incidents, switching barriers, customer defection, relationship investment, switching costs, attractiveness of alternatives

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

국내의 금융산업은 1997년 11월의 외환위기로 인한 IMF (국제통화기금)구제금융 신청이후 상당한 금융 회사가 퇴출되어 간판을 내렸으며, 그 이후에도 2000년 하반기에 시행된 제2차 금융기관 구조 조정의 결과 또 다른 많은 금융 기관이 국내 금융 기관에 M&A 되거나 외국 금융 기관에 합병되어 새로운 금융 기관이 탄생되어 영업을 하고 있다. 그리고 IMF 사태이후 금융 자유화, 규제 완화의 진전은 은행의 경영환경에 심각한 영향을 초래하고 있다. 그런 가운데 기업의 금융 기관에 대한 고객의 Needs는 더욱 고도화와 다양화, 전문화하고 있다. 특히, 금융 자유화와 국제화의 진전에 따라 효율적인 자금조달 및 운영에 의욕을 보이고 있는 기업은 그 자금 조달 수단을 주식, 사채 혹은 기업어음(CP)등의 직접 금융으로 빠르게 변환시키고, 또 자금운용에 있어서도 보다 유리한 수단을 선택하는 것이 일반적이어서 기업에 대한 여신은 저조하고 수익이 현저히 축소되는 경향을 띠고 있다.

이러한 국내은행의 금융산업이 급변하는 금융환경 속에서 국내의 한정된 금융시장내에서 외국의 대형 금융기관과 국내금융기관, 국내금융기관 끼리 치열한 팻빛 경쟁을 하면서 은행의 브랜드 가치와 주주에게 만족한 성과, 고객에게는 바람직한 은행으로 자리잡기 위한 차별화된 은행 마케팅 전략으로의 수익창출이 필요하였다. 이것은 세계적인 전문 컨설팅 회사인 맥킨지 컨설팅사가 2010년에는 국내의 금융시장 40%를 외국금융기관이 시장 점유율(Market Share)을 차지하게 될 것이라고 전망하였다.

국내의 금융산업 특히 은행 산업은 이제 무자비식 신규고객 유치 개발위주의 성장기 시장에서 신규유량 고객 유치와 기존고객과의 관계 개선 강화를 통하여 거래유지 및 확대로 고객의 이탈을 방지하고 재 구매, Up Selling과 교차판매(Cross Selling) 등을 함으로써 특히, 은행의 수익성이 강조되는 현 시점에 기존고객의 이탈이 은행 경영의 수익성에서 얼마나 중요 하다는 것을 알

수 있을 것이다.

그러나 마케팅 관리자들의 경우에는 새로운 고객의 확보를 통한 시장점유율에 많은 노력을 하는 경향이 있으며 충성도가 높은 기존고객의 유지에는 별로 생각을 하지 않는 것으로 나타나며 마케팅을 연구하는 학자들도 기존고객의 거래 유지 보다는 신규 고객 유치 개발에 더 많은 관심을 가지라고 하였다(Berry, 1995; Kotler, 1994).

신규 고객의 유치에 따른 판촉비용, 광고비용, 신규 잠재 고객에 대한 인적 비용, 신규 고객 관리를 위한 새로운 계정 설정에 따른 전산비용 등 뿐 만 아니라 기업이나 제품 또는 서비스에 대한 설명 비용 등이 발생하기 때문에 Rosenberg 와 Czepiel(1983)는 한명의 신규고객을 확보하는데 소요되는 마케팅 비용은 평균적으로 볼 때 기존고객 한명을 유지하는 것 보다 5배나 많이 든다고 한다. 따라서 기업들은 기존 고객의 충성도를 높임으로써 기존 고객들에 대한 거래 유지율을 최대한 증가시켜야 한다고 강조하였다(Reichheld, 1996). 그리고 서비스 마케팅과 관련된 기존 연구들에 의하면 신규 잠재 고객을 창출하는 것보다 기존의 소비자를 계속적으로 유지 관리하는 것이 중요하다 하였다(Berry, 1991). 이는 신규 잠재 고객보다는 기존 고객의 유지관리가 저비용으로 고수익을 올릴 수 있는 중요한 요인이 된다는 것을 알 수 있고 금융업, 보험업, 출판업, 소매업등 서비스 기업의 경우 기존 고객이탈율이 5% 낮을 경우 이익을 25%~85% 증가 시킬 수 있다고 연구결과가 있으며 특히, 은행의 경우 고객이탈율이 5% 감소 할 때 이익은 85% 까지 상승한다고 연구 결과에도 나타났다(Reichheld and Sasser, 1990).

은행의 경우 기존 고객들은 금리 및 수수료 등의 민감도가 상대적으로 덜 민감하고 신규 잠재 고객을 유치 확보 할 때 보다 적은 마케팅 및 관리 비용으로 관계 거래를 지속적으로 유지할 수 있으며, 또한 충성도가 높은 기존 고객들은 거래은행에 대한 긍정적인 구전 효과와 기존고객이 친척, 친구, 이웃, 동료 등에 거래은행을 추천하여 신규고객 및 수익의 증가 등을 기대할 수 있으며, 따라서 신규 잠재 고객 창출 보다 기존고객에게 전환 장벽을 높이고 전환 계기의 요인을 제거시켜 고객의 이탈을 방지하므로 기존고객의 충성도(Loyalty)를 증진시킴으로써 재 구매, Up-Selling, Cross Selling을 유도 할 수 있는 기존 고객의 유지 전략이 필요한 것이다. 이는 은행등 서비스 기업의 경우 기존 거래 고객의 이탈은 시장에서 지위를 상실하고 현재의 수익원과 미래의 이윤을 창출할 수 있는 기반을 모두 잃는 것을 말한다(Keaveney,

1995; Reichheld and Sasser, 1990).

지금까지 은행의 고객에 대한 관련된 연구들이 다양하게 수행되어 왔으나 기업 금융 고객에 대한 연구는 미미 하였고 특히, 기업 금융 고객 중에도 기존고객이 거래은행을 전환하게 되는 계기의 요인과 이에 따른 전환 장벽이 고객의 이탈에서 고객유형과 고객의 거래 기간에 따른 연구는 각각의 중요성에도 불구하고 거의 이루어지지 않았다.

2. 연구의 목적

앞의 서론에서 제기 되어진 문제의 제기와 필요성을 중심으로 본 연구는 일반고객이 아닌 기업금융고객을 위주로 다음과 같은 구체적인 연구 목적을 갖는다.

첫째는 기업금융 고객이 거래은행을 바꾸려고 하는 전환 계기가 되는 금리 및 수수료, 거래의 불편성, 그리고 타인의 추천을 중요하게 생각하고 있는 요소가 어떠한 것인가를 파악하고 이러한 요소들에 대한 고객이탈의 정도를 측정하고자 한다.

둘째는 기업금융 고객이 거래은행을 바꾸려고 하는데 발생하는 관계투자, 전환비용, 대안 매력도의 전환 장벽에 대하여 어떠한 것인가를 파악하고 이러한 요소들에 대한 고객 이탈의 정도를 측정하고자 한다.

셋째 이상과 같은 전환 계기의 요인과 전환 장벽이 실증분석을 바탕으로 한 기존 고객 이탈이 미치는 영향에 대하여 우리나라 은행 들이 은행의 수익성의 원천인 기존 고객유지를 할 수 있는 마케팅 전략 제고 방안을 마련하고자 한다.

따라서 본 연구는 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 관련된 이론적 배경과 실증적 선행 연구의 결과를 종합해서 연구 모형을 구축하고, K 은행의 부산 경남 소재 기업금융 고객 중 연매출액이 30억원이상 법인고객을 연구 배경으로 하여 실증적 연구 조사를 하고자 한다.

본 연구의 주 목적은 은행내 기업금융 기존 고객의 전환계기와 전환장벽이 고객이탈에 미치는 영향과 이에 대한 조절적 변수인 고객유형과 거래 관계기간이 고객이탈에 어떠한 역할을 하고 있는지 알아보고자 하는 목적 있다. 그리고 우량 고객유지의 필요성과 경영자의 이해, 그리고 연구자들에게 향후 채

계적인 연구 기반을 제공하는데 은행의 기업금융 부분에 근거한 고객 전환모델을 도입하는 것이다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

1. 연구의 방법

본 연구의 대상범위는 K은행의 부산 경남 기업금융 고객중 연매출액이 30억원이상의 법인고객으로 한정하여 연구하고자 한다. 아울러 본 연구는 국내외 문헌연구를 통한 이론적 연구와 설문지의 수집과 분석을 통한 실증적 연구를 병행하고자 한다.

첫째, 기업 금융고객이 거래은행을 전환하게 되는 계기 요인들과 거래 은행의 전환 장벽요인이 고객 이탈에 미치는 영향을 통하여 본 논문의 모형을 설계 하고, 연구 목적을 점검하기 위한 가설을 설정한다.

둘째, 문헌 연구의 검토를 통한 연구모형과 관련된 가설을 검증하기 위해 변수들을 다 항목으로 측정하고 신뢰성 및 타당성을 검증· 분석하고자 한다. 아울러 SAS 8.2 통계프로그램을 이용하여 신뢰성 및 타당성을 검증하고, AMOS 4.0 프로그램의 분석을 통해 가설을 검증하고 전반적인 모델의 적합성을 검토하고자 한다.

2. 연구의 구성

본 연구는 총 6장으로 구성하고자 하며 1장은 서론, 2장은 이론적 배경, 3장은 연구 모형 및 연구 가설의 설정, 4장은 연구조사의 구성 방법, 5장은 분석결과, 6장은 결론으로 구성하여 본 연구를 진행하고자 한다.

제1장은 서론으로 문제의 제기 및 연구 목적과 연구의 방법 및 구성을 설명하였다.

제2장은 이론적 배경으로 고객과의 관계 개선을 통한 관계 마케팅에 대한 개념적 정의등과 고객의 전환계기 및 전환 장벽 그리고 고객이탈에 대한 개념적 정의 등 상호관계에 대한 선행연구를 검토하였다.

제3장은 연구 모형 및 연구가설의 설정으로 선행연구들을 토대로 연구가설과 모형을 제시하였다.

제4장은 연구조사의대상 방법으로 연구조사의 대상선정 및 분석 방법, 측정 변수에 대한 조작적 정의와 측정을 제시하였다.

제5장은 분석결과로 신뢰성과 타당성 분석을 토대로 본 연구가설을 검증하였다.

제6장은 결론으로 연구의 요약, 시사점, 한계점 및 미래의 연구 방향을 제시하는 순서로 연구를 진행한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 관계 마케팅의 이론적 고찰

1. 관계마케팅(Relationship Marketing)의 개념적 정의

은행과 같은 서비스산업에 있어서는 서비스 제공자와 고객간의 거래행위가 일회적인 교환행위로 끝나지 않고 상호작용과정을 통해 그 관계가 지속되는 특성이 있다. 소비재시장에 있어서도 기업간의 극심한 경쟁, 시장포화, 소비자의 다양한 욕구, 애프터서비스에 대한 요구 등은 기업의 지속적인 신규고객 개발을 어렵게 하면서 엄청난 비용과 노력을 유발시키고 있다. 따라서 많은 기업들이 공급자-수요자간 장기적인 관계구축이 새로운 고객을 획득하기 위한 공격적 마케팅보다 훨씬 더 효과적이라는 사실을 인식하게 되었고, 학계에서도 이제는 거래마케팅에서 관계마케팅으로 전환할 것을 주장하게 되었다(김광수, 최원일, 1995; 임종원, 1987; 임종원, 1991; 임종원, 김기찬, 1990; Webster, 1992).

관계마케팅의 개념은 서비스마케팅과 산업마케팅에서 처음 나타난 이래 많은 학자들에 의해서 다양하게 정의되고 있다(Berry, 1983; Copulinsky and Wolf, 1990; Grönroos, 1990; Gummerson, 1987; Jackson, 1985; Morgan and Hunt, 1994; Rapp and Collins, 1990). 이중에서 Berry와 Grönroos의 견해를 종합해 보면 관계마케팅은 고객관계를 형성, 유지, 강화, 상업화(attracting, maintaining, enhancing, and commercializing)하는 마케팅활동으로 정의된다. 특히 Berry는 신규고객의 유치가 필요하긴 하지만 이는 고객과의 관계를 형성하기 위한 중간단계로 인식되어야 하며 관계를 유지하고 강화해서 고객을 단골화 하는 것 이야말로 진정한 의미에 있어서 마케팅임을 주장하고 있다. 요컨대 전통적인 마케팅믹스관리 패러다임에서 강조해 온 신규고객 유치보다 기존고객의 관리에 마케팅활동이 보다 집중되어야 한다는 것이다.

이러한 관계마케팅의 개념을 은행산업에 적용해 보면, 우선 은행은 고객관계를 형성하고 유지하기 위해 고객에게 상품, 서비스, 재무적 해결책, 정보제

공, 사후보장 등에 관해 일단의 약속을 한다. 그리고 고객은 은행에게 상호관계에 있어서 향후 자기책임을 다 할 것을 약속한다. 이렇게 만들어진 약속은 쌍방 모두 상대방의 말이나 약속이 믿을만 하고 교환관계에서 자기의무를 다 하리라는 신뢰가 서는 동시에 상호이익을 위해서 관계가 유지되고 향상되기를 바란다며 지켜지게 된다.

약속이 일관성 있게 지켜지는 과정에서 은행과 고객은 가치있는 교환관계를 지속시키고자 하는 욕망을 갖게 되고, 이러한 욕망은 관계를 보다 강화하기 위한 상호작용과 교환활동을 통해 장기적인 관계로 이어지게 된다. 특히 은행과 같은 서비스업에 있어서는 고객관계를 형성하는 데 초기비용이 많이 소요되므로 궁극적으로 수익/비용 비율이 플러스가 되기 위해서는 그 관계가 장기적으로 유지될 필요가 있다(허정옥, 1999).

2. 관계마케팅의 영향

관계마케팅을 결혼생활에 비유하면서 고객과의 만남을 통해 이루어진 첫 번째 판매는 단지 구혼을 성사시킨 것에 지나지 않으며, 결혼생활은 그다음에 시작된다는 말을 하고 있다(Levitt, 1983). 얼마나 좋은 결혼이냐는 판매자가 구매자와 시작된 관계를 어떻게 잘 관리 하는냐에 달려 있다. 즉, 부부가 백년해로 하느냐 아니면 도중에 이혼하느냐 하는 문제가 관계에 따라 결정된다는 것이다. 바로 이 관계를 제대로 관리하기 위해서는 종업원, 업무수행과정, 고객이라는 3자의 통합적인 노력이 요구된다(Bitner, 1995; Bowen and Lawler, 1992; Grönroos, 1990; Kotler, 1994; Mills and Morris, 1986; Shostack, 1987).

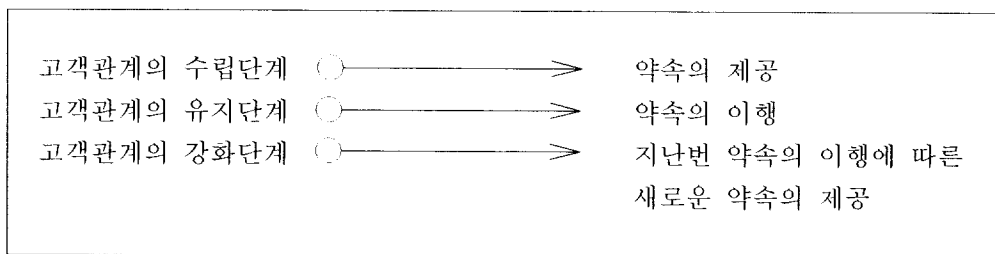
고객의 입장에서 보면 약속을 지키거나 깨는 쪽은 대부분 종업원이다. 서비스 현장에서 고객들은 종업원이 얼마나 서비스를 적시에 적절하게 수행하고, 일이 잘못되었을 때 바로잡으며, 특별한 요청에도 잘 대응하고, 자발적이고 기꺼운 마음으로 행동하는지에 따라 관계의 지속여부를 결정한다(허정옥, 1999).

하지만 약속을 수행하는 종업원의 능력은 얼마나 적절한 서비스 시스템과 업무 수행과정을 갖추고 있느냐에 좌우된다. 특히 은행과 같이 재고가 없는 서비스산업에 있어서는 이 문제가 더욱 중요해진다. 예를 들면 은행은 자동응

답기를 도입함으로써 종업원으로 하여금 복잡한 고객의 요구를 쉽게 처리할 수 있도록 하는 동시에 고객의 만족도를 향상시킬 수 있다(Christopher et al., 1991).

고객관계의 수립, 유지, 강화라는 관계마케팅의 세 가지 활동은 고객관계의 진정정도에 따라 제각기 다른 마케팅 상황을 함축하고 있다(Grönroos, 1993).

<표 2-1> 고객관계의 진전에 따른 마케팅 상황



자료원 : Grönroos, C. (1993), "Relationship Approach to Marketing In Services Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, 3-11.

위의 <표 2-1>에서처럼 관계수립단계에서 약속이 제공되고 관계를 유지하기 위해서는 이 약속이 이행되어야 하며 관계강화를 위해서는 지난번 약속의 이행을 전제조건으로 새로운 약속을 제공해야 하는 마케팅 상황이 전개된다.

한편 고객은 서비스 현장에 존재 할뿐만 아니라 대부분의 경우에는 적극적으로 서비스 제공과정에 참여하기 때문에 기업의 전반적인 생산성, 제공되는 서비스의 질, 그리고 자신들의 서비스 만족도에 결과적으로 영향을 미치게 된다. 하지만 고객들이 자신의 역할을 적절히 수행하지 않을 때가 많기 때문에, 여러 문헌에서는 '고객이 언제나 옳은 것은 아니다' 혹은 '문제고객(problem customer)'이라는 말들이 나오고 있다.

3. 관계마케팅의 기능과 목적

관계마케팅의 주요 핵심과제는 기업의 수익성을 제고 시켜줄 수 있는 핵심 고객에 대한 기반을 구축하고 유지하는 것이라 할 수 있다(김 봉, 1999). 기존의 고객유지를 가장 중요한 과제로 설정할 경우 이를 위하여 기업은 두 가지 방법을 생각할 수 있다. 첫째로는 고객이 타사 제품과 서비스로 이탈하지 못하도록 장벽을 높게 세우는 것이다. 고객이 타사에 전환으로 말미암아 높은 자본 비용과 탐색 비용을 지불하게 되거나 할인혜택이 감소하게 되는 경우 고객은 다른 경쟁업체로 전환하기가 쉽지 않을 것이다. 둘째로는 기존 고객유지를 위한 보다 나은 방법은 차원 높은 양질의 고객만족을 꾸준히 제공하는 것이다. 이러한 경우 고객은 경쟁업체의 단순한 저가제공 혹은 전환권유 등으로 인하여 기존관계를 이탈하지는 않게 된다(박명호외, 1996).

관계마케팅의 목적은 마케팅의 생산성을 향상시키는 것이라 할 수 있다. 관계마케팅을 통하여 고객과 좋은 관계를 유지하여 그 고객을 유보하는 것이 새로운 고객을 창출하는 것보다 비용이 적게 들고 효율적인 고객반응을 유도할 수 있으며 사업 동반자 사이에 자원을 공유함으로써 중복투자를 피할 수 있다. 또한 관계마케팅은 마케팅 프로그램의 초기 단계에서 고객의 참여를 유도하여 마케팅을 효과적이게 기업의 미래마케팅 노력을 촉진하기도 한다. 더욱이 관계마케팅은 개별화마케팅, 차별화마케팅과 대중마춤(mass customization)과정을 수용함으로써 선정된 고객의 욕구에 더욱 충실할 수 있게 되어 마케팅을 효과적이게 한다(김 갑, 2002).

4. 관계마케팅의 효과

고객관계경제학(customer relationship economics)적 관점에서 보면 은행이 신규고객을 개발함으로써 고객수를 증대시켜 규모의 경제를 도모하는 것보다 기존고객과의 관계를 심화시켜 거래량을 확대해 나가는 것이 보다 경제적이다. 더욱이 고객들의 욕구가 다양해져서 10인 10색에 이르게 되고, 이러한 욕구변화에 대응해서 은행들이 일대일마케팅(one-to-one marketing)의 필요성을 체감하고 있는 오늘날에 있어서는 지금까지 우리나라 은행들이 수행해 온 대중마케팅(mass marketing)의 한계를 인정하지 않을 수 없다.

미국에서는 기업이 고객이탈율을 5% 감소시킨 결과 회사수익률이 60% 증대했다는 조사결과가 나와 있다. 그리고 신용카드회사의 경우 고객이탈율을 10% 감소시킨 결과 기업이익이 2배 이상 증가한 사례 등이 관계마케팅의 직접적인 효과로 분석되고 있다(Bitner, 1995; Berry, 1995; Berry and Parasuraman, 1991; Reichheld, 1996; Reichheld and Sasser, 1990; Sheth and Parvatiyar, 1993). 우리나라 은행의 경우에도 5년 이상 거래관계를 유지해 온 단골고객은 1년 미만의 신규고객보다 훨씬 많은 이익을 은행측에 제공하고 있다.

고객도 기업과 정기적인 관계를 형성함으로써 선택이나 비교에 따른 스트레스 및 위험을 감소시킬 수 있고 일대일 관계를 통해 문제의 핵심이 보다 빨리 해결될 수 있으며 자기만의 독특한 욕구가 충족되기 쉽고 거래처를 바꿀 필요가 없어서 좋은 장점이 있다. 요컨대 관계마케팅은 은행으로 하여금 고객의 욕구와 필요에 대해 보다 잘 알 수 있게 하며 고객의 특별한 요구에도 적절히 대응토록 함으로써 진정한 의미의 고객만족을 가능케 한다. 특히 관계마케팅을 통해 어떠한 이익을 얻을 수 있는지를 묻는 설문조사에서는 고객들의 81%가 디스카운트나 비용절감의 보상을 얻을 수 있다는 응답을 하고 있다. 이밖에 특별한 인정(special recognition)이나 쇼핑의 편리성 등이 구체적으로 거론되고 있는데, 결국 고객들도 관계마케팅을 통해 기업으로부터 플러스 가치를 얻을 수 있음을 인식하고 있다.

이처럼 관계마케팅은 불필요한 마케팅비용, 잘못 설정된 표적시장, 지나치게 경쟁적인 가격과 광고전쟁, 부정적인 마케팅 이미지, 효과적인 마케팅기법의 부재 등과 같은 문제점들을 해결함으로써 기업의 마케팅 생산성을 향상시킬 수 있는 잠재력이 있다.

5. 관계마케팅 패러다임의 결과

김 갑(2002)은 새로운 관계패러다임의 출현은 교환이론에 근거한 마케팅의 기초에 근본적 변화를 주고 있다. 패러다임은 결과지향성에 근거한 것으로 품질, 고객서비스 그리고 고객유보가 결여되어있다(Cannon and Sheth, 1994; Grönroos, 1994; O'neal, 1989). 교환이론이 마케팅 이론을 개발하는 데 매우 유용했던 것은 사실이지만 그 효용성이 의문시되고 있다. 거래에서 출발한 교

교환패러다임은 마케팅 행위자들 사이에 가치분배를 설명하는 데 목적을 달성할 것이다. 즉 제조업자만이 개발과 생산활동을 통하여 가치를 창조하고 중간상인은 소유의 위험을 분담하고 시간과 장소효용을 창출하는 것으로 인식하여 교환패러다임은 마케팅 행위자들 사이에 가치분배를 연구하는 데 유용하였다. 소비자는 교환을 통하여 효용과 잉여를 얻었으나 가치창조에는 공헌할 수가 없었다.

관계패러다임의 관점에서 보면 소비자가 생산자와 상호의존적 관계를 가지고 생산에 참여하게 되면 가치창조에 대한 관심이 크다고 할 수 있다. 예를 들면 가옥건축에서 구매자는 그들 자신을 위한 가치를 창조하기 위하여 집의 건축에 참여하고 감정적으로 애착을 갖게 된다. 건축업자와 집 구매자의 접촉은 구매자가 교환보다는 구매자의 꿈의 집을 창조하는 데 더 관련이 있는 것이라 할 수 있다. 교환패러다임은 기존의 집을 매매하는 데 가치분배가 행하여지는 거래를 설명할 수 있고, 소비자가 직접 참여하여 함께 디자인하고 함께 만들어 가는 집 건축과 같은 상황에서는 새로운 패러다임이 필요하다.

교환이론에서는 구매자와 판매자가 서로 명확한 역할을 가지고 서로 독립적으로 가치를 창조하고 쉽게 교환이 이루어질 수 있도록 거래의 장소와 시간이 있다는 가정이 있다. 그러나 관계마케팅에서는 생산자, 판매자, 구매자, 그리고 소비자의 역할이 명확하지 않다. 점점 더 소비자는 공동생산자가 되어 가고 있는 것이다. 이런 과정에서 중간상인의 필요성이 약화되었을 뿐만 아니라 생산자와 소비자의 경계선이 없어진 것이다. 많은 경우 시장참여자들이 공동으로 제품의 디자인, 개발, 생산 그리고 통신에 참여하고 있다. 그들은 특정한 교환을 추구하는 것이 아니라 관계를 통하여 좀 더 큰 시장가치 창조를 추구하는 것이다.

또한 생산자와 소비자 사이의 시간과 장소의 경계도 흐려지고 있다. P&G사는 Wal-Mart의 지점들에 공급비용을 줄이고 신속한 배달을 하기 위하여 자사의 직원 20명을 Wan-Mart본부에서 일하도록 배정하였다(Kotler, 1994). 이와 같은 상황에서는 교환발생 시간이나 요소들을 구별하기가 어렵다. 관계마케팅에서는 기업들이 그들의 마케팅 동반자와 공유하는 관계에 참여함에 따라 조직의 경계가 구별하기 어려워지고 있다. 합동계획, 공동생산, 공동마케팅, 또는 공동상표등과 같은 활동은 관계에 참여하는 참여자들이 그들의 자원을 함께 투자함으로써 더 큰 시장가치를 창출하게 된다. 이러한 관계배합 속에서는 거래, 시장, 장소의 경계가 명확하지 않다. 특히 전자정보교환이 일반

화되고 있는 상황에서는 대금을 지불하고 소유권의 이전은 더 이상 거래에 연관되지 않고 지불, 제품, 정보의 흐름이 교환에 고정되어 있지 않다.

아직 몇몇 연구가들은 이런 협력을 '관계교환'으로 부르면서 교환의 한 형태로 간주하기도 하지만(Dwyer et al., 1987; Gundlach and Murphy, 1993; Morgan and Hunt, 1994) 마케팅 행위자들 사이의 협력적 관계는 항상 교환을 목적으로 하고 있지 않는 것은 사실이다. 공동생산, 공동연구개발, 공동마케팅과 같은 공동가치창조에 관련자들이 참여하고 자원을 분담하는 것이다. 이런 상황에서는 교환은 부수적인 요소이다. 이러한 관계의 결과는 가치의 교환이라기 보다는 협력을 통한 가치창조의 과정인 것이다. 이런 것들은 교환패러다임이 제공하는 틀과는 거리가 있으며 마케팅 행위자들의 관계상황을 설명할 수 있는 패러다임이 필요한 것이다. 새로운 패러다임은 가치분배 보다는 가치창조에 기반을 두고 있으며 결과보다는 관계과정에 치중하고 있는 것이다(김 갑, 2002).

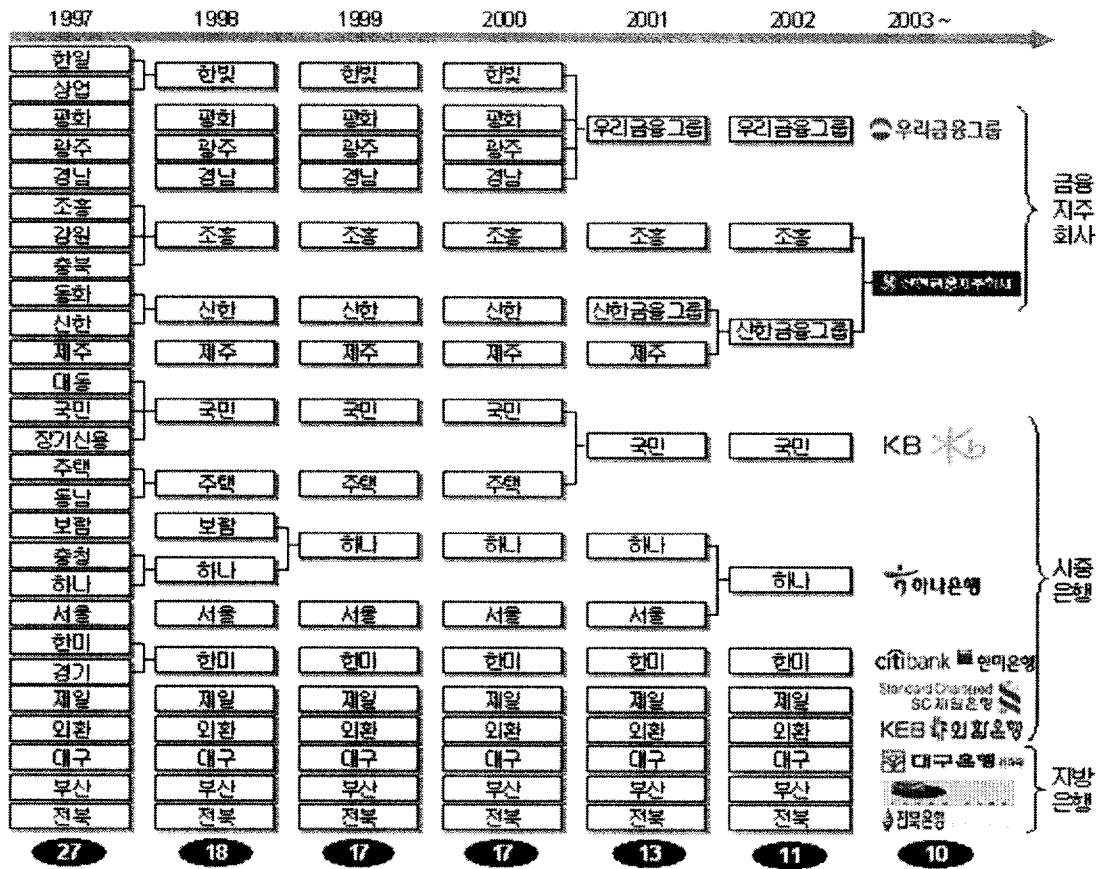
6. 은행의 관계마케팅 도입 과정

국내의 금융산업은 1997년 11월의 외환위기로 인한 IMF(국제통화기금)의 구제금융 신청이후 5개의 시중은행 및 지방은행, 16개의 종합금융회사, 1개의 투자신탁회사, 4개의 생명보험회사, 10개의 리스회사가 퇴출되어 간판을 내렸다.

이후에 2000년 하반기에 시행된 제2차 금융기관 구조 조정의 결과 때 다른 많은 금융기관들이 합병과 퇴출되는 과정에서 국내 금융산업은 세계적인 다국적 은행의 국내 은행산업 진출로 외환은행이 국제적인 투기 자본인 론 스타에 인수되고, 한미은행(경기은행 인수)이 시티(CITI 그룹)은행에 인수되면서 한국시티은행으로, 제일은행이 스탠다드차타드 은행에 합병되면서 SC제일은행으로 전환되고, 하나은행은 하나은행(충청은행 인수)과 보람은행이 합병하고 이후에 서울은행을 인수하여 하나은행이 되었으며, 한일은행과 상업은행이 합병되어 한빛은행(평화은행 인수)으로 되었다가 경남은행, 광주은행을 인수하여 우리지주회사(우리은행)로 변경되었으며, 신한지주회사는 조흥은행(강원은행, 충북은행 인수), 제주은행, 신한은행(동화은행 인수)을 인수하여 신한지주회사(신한은행)로, 국내 최대은행인 KB국민은행도 국민은행(대동은행 인수)과 장

기신용은행, 주택은행(동남은행 인수)이 합병하여 KB국민은행으로 출범하였다.

<그림 2-1> 한국 은행 산업의 합병 추이



자료원 : 국민은행(2005), "Issue Summary for Mat.", 국민은행 연구소, 2005-43호, p5.

관계마케팅이 의미하는 바대로 기업이 고객과 우호적인 관계를 형성, 유지, 강화, 상업화해 나가는 데는 단계적인 과정과 시간이 필요하다. 그리고 각 단계에서 중점을 두어야 할 마케팅 활동과 전략 또한 달라져야 한다(Borys and Jemison, 1989; Dwyer et al., 1987; Heide and John, 1990; Levine and Byrne, 1986; Lorange and Roos, 1991; Wilson, 1995). Wilson(1995)이 주장하는 관계과정모델(relationship process model)과 권업과 유범주(1997)가 제시하는 관계안정성모형에 기초해서 은행과 고객간 관계개발과정을 살펴보면 다음과 같이 정리된다(허정옥, 1999).

가. 상대방의 탐색 및 선택

적절한 상대방을 물색하는 것으로부터 관계개발과정은 시작된다고 할 수 있다. 고객은 직접적인 경험이나 타인의 구전을 통해 은행이 거래관계에서 자신의 기대를 만족시켜 줄 수 있으리라 생각될 때 상대방과의 관계를 긍정적으로 검토해 보게 된다. 그리고 상대방의 말이나 약속이 믿을만 하고 교환관계에서의 의무를 다할 것이라는 확신이 설 때 미래에 자신의 욕구를 충족시켜 줄 수 있으리라는 신뢰감을 갖고 호의적인 반응을 보이게 된다. 만약 고객이 은행에 대해 잘 알고 있거나 그 은행의 이름만 들어도 신뢰에 대한 명성을 익히 알 수 있을 정도라면 거래관계 형성이 보다 용이해질 것이다.

그러므로 이 단계에서는 은행이 제공하는 상품정보, 고객서비스, 대고객 직접 의사소통, 판매촉진, 광고이미지 등이 명성과 함께 고객을 관계 속으로 끌어들이는 데 중요한 역할을 한다. 그리고 창구직원이 고객의 방문빈도, 이름, 성격, 구매특성, 구매상황 등을 기억하고 가까이 다가서는 접근 행위, 고객의 입장에서 그 이익을 보호하고 도움을 주고자 하는 염려 태도, 그리고 정직하고 확실하며 전문적인 지식과 기술을 충분히 발휘하는 업무처리는 고객의 탐색 및 선택행위에 매우 긍정적인 영향을 미친다.

나. 관계의 목적 설정

관계를 통한 상호 공통목적의 존재는 관계를 지속시키는 이유에 대해 강한 당위성을 제공한다. 공통목적(mutual goals)이란 관계의 유지와 공동행위를 통해서만 달성 가능한 목적을 당사자가 나누어 갖는 정도를 말한다. 서로의 목적이 일치된다면 관계에 있어서의 갈등은 해소되기 쉽고 만족도가 높아지며 사회적 밀착과 신뢰개발이 자연스럽게 이루어진다. 이러한 상호작용 과정에서

관계당사자들은 서로를 잘 알게 되고 단순한 접촉이 상호의존관계로 탈바꿈하게 된다.

특히, 공통목적을 통해 관계에 대한 정의가 이루어지는 이 단계에서는 커뮤니케이션 활동이 대단히 중요한 영향을 미친다. 은행은 수시로 고객에게 만족도 수준을 물어보고 타행과 비교해서 상대적 우위점을 제시해줌으로써 거래 후 만족도를 제고함은 물론 신뢰를 수립할 수 있도록 정보와 자료를 충분히 제공해야 한다. 이러한 커뮤니케이션의 상호작용은 사회적 밀착을 형성하도록 촉진하고 관계의 미래를 형성할 신뢰도를 향상시키게 된다.

다. 관계에 대한 투자결정

여기에서 투자란 교환상대방에 대한 시간, 에너지, 금전, 정서적 관여 등의 희생을 말한다. 만약 당사자가 관계에 특정해서 훈련이나 설비 등의 투자를 한다면 그 관계가 해지되더라도 투자비를 회수할 수 없게 된다. 이러한 회수불능의 투자(nonretrievable investment)가 존재하고 그 투자 정도가 많아지면 관계를 해지(termination)하기가 어려워지고 상대적으로 결속(commitment)이 강화된다.

이럴테면 고객이 은행에 대한 신뢰를 바탕으로 반복구매(동일한 적금이 만기 해지된 후 다시 가입), 추가가입(예금계좌수를 증가), 거래량 확대(예금액수를 늘림) 등 경제적 투자를 증가시키게 되면 경제적 밀착(economic bonds)이 강화된다. 경제적 문제와 관련해서 은행과 고객이 높은 의존관계를 나타냄으로써 타행으로의 전환 의도나 대체가능성이 낮아지게 되는 것이다. 또한 고객이 은행에 대해 호감을 갖고 선호하는 정도가 높아지는 등 정서적 투자(emotional investment)가 강화되면 사회적 밀착(social bonds)이 견고해지는 동시에 경제적 투자도 증가하게 된다.

라. 관계가치의 창조

관계가 지속되기 위해서는 관계당사자들이 독립적이거나 관계의 상대방이 달라졌을 때보다 더 큰 이익을 얻을 수 있어야 한다. 관계당사자 중 한쪽이 관계를 이탈하는 가장 큰 이유는 거래 상대방을 바꿈으로써 보다 나은 가치를 제공받을 수 있다고 생각하기 때문이다.

일반적으로 미국의 은행고객들은 거래은행을 선택하고 거래의 지속 및 확대 여부를 결정할 때 가격(price), 속도(speed), 접근(access)을 가장 중요한 가

치로 여긴다(Elliott et al., 1996). 우리나라의 경우에도 접근의 편리성, 업무 처리 속도, 예금 및 대출의 이자 등이 중요한 은행결정속성으로 평가되고 있다. 그러므로 은행이 고객과의 관계를 지속시키기 위해서는 이들이 원하는 핵심가치를 가장 경쟁력 있게 제공할 수 있어야 한다. 여기에 덧붙여서 최근에 우리나라 은행고객들이 중요하게 생각하는 안전성과 친절이나 대출의 편리성 등의 가치를 제공할 수 있다면 그 관계가 더욱 공고해질 수 있을 것이다.

마. 관계의 결속

결속(commitment)은 교환의 당사자가 서로에게 관계를 지속하겠다고 묵시적 혹은 명시적으로 서약하는 것이며 가치있는 관계를 계속 유지하고자 하는 끊임없는 욕망이다. 구매자와 판매자가 결속관계에 있다는 것은 양자가 관계유지를 위해서 기꺼이 단기적인 희생을 감수할 수도 있다는 의지(intention)와 지금의 관계가 장차 가치 있는 것, 서로에게 유익한 것을 가져오리라는 믿음(belief)을 전제로 하고 있다.

더 나아가서 관계결속이 높다는 것은 관계당사자들이 마치 같은 조직에 속해 있는 것처럼, 말하자면 둘이 합쳐져서 하나의 새로운 혼성물(hybrid)이 된 것과 같이 되었다는 이야기이다. 이 혼성물은 그 가치가 계속 유지되는 한 장기적으로 생명력을 지속시키고자 하는 장기지향성을 갖는다. 은행과 고객 간에도 결속관계에 이르게 되면 단기적인 손실이 발생하더라도 장기적인 이익을 위해 그 손실을 감수하면서 관계를 안정적으로 유지코자 하는 확고한 믿음이 생긴다.

이상의 5단계 에서처럼 관계를 잘 관리하지 않을 경우 관계는 악화된다. 고객은 거래은행을 선택하는 그 순간부터 은행이 자신을 특별하게 대우해 주고 보다 많은 관심을 기울여주기를 원한다. 그런데 만약 은행이 새로운 다른 고객의 유치를 위해 자신과의 관계를 소홀히 하거나 처음의 약속이나 기대에 저버린다면 관계에 대해 회의를 품게 될 것이다.

7. 관계마케팅의 성과

관계마케팅의 성과를 평가하기 위해서는 고객의 관계에 대한 기여도를 분석해야 한다(김경찬, 2003). 관계지향성(Commitment)이란 고객이 인지하는 기업 간 거래에 대한 평가 및 관계 구축을 위한 다양한 기여도 활동들을 포괄하는 개념으로 기업의 관계마케팅 활동의 성과 지표로 사용될 수 있다(Copulsky and Wolf, 1990). 국내에서는 몰입으로 번역되어 사용되고 있으나 구성 항목의 의미들을 살펴본 후 구체적으로 관계지향성으로 명명하였다. 관계지향성은 행동적인 결과들이 유지되는 메커니즘 혹은 행동적 결과를 유발하는 선행변수의 역할을 수행한다. 고객이 관계에 대한 애착이 높을수록 관계지향성이 증대되므로 마케팅 성과 달성에 중요한 요소로 고려된다(Wiener, 1982).

고객이 인지하는 서비스 품질과 만족의 관점에서 고객의 수익성에 영향을 미치는 요인으로서 만족과 구매충성도가 있다(Storbacka et al., 1994). 서비스 품질에 대한 인식이 낮고 고객 만족도 낮은 경우와 서비스 품질에 대한 인식이 높고 고객 만족도가 높은 경우에는 기업의 수익을 기대할 수 있으나 서비스 품질 인식이 낮으나 고객 만족이 높은 경우에는 고객의 제한된 재정 상태나 선호에 맞는 서비스를 제공해야 하고, 반대로 고객 만족은 낮으나 서비스 품질 인식이 높은 경우에는 고객 욕구에 적합하지 않은 값비싼 서비스를 제공하지는 않은가를 분석해야 할 것이다. 고객 만족과 관계 질에 있어서도 고객 만족이 낮고 관계 질이 약할 경우와 고객 만족이 높고 관계 질이 강할 경우에는 기업이 수익을 실현할 수 있으나 고객 만족이 낮으나 관계 질이 높은 경우 상황적 혹은 인지적 자산이 불만족을 상쇄할 수 있고, 반대로 관계 질은 약하나 고객 만족이 높은 경우는 관계지향성이 낮은 수준이거나 고객이 관계를 중요하게 생각하지 않는 것으로 파악할 수 있다(Storbacka et al., 1994).

관계마케팅 성과를 평가할 수 있는 기본적인 직접적인 요인으로서 만족과 신뢰의 개념이 중요하다(Morgan and Hunt, 1994). 기업에 대한 이미지와 기업의 정책 그리고 기업의 관계마케팅 활동 주체인 직원에 대한 신뢰가 기업성과와 매우 밀접한 관계가 있다(Berry, 1995; Crosby, Evans, and Cowles, 1990).

제 2 절 전환 계기의 이론적 고찰

1. 전환 계기의 개념

서비스와 제품 문헌검토는 고객이 서비스를 전환하는 다양한 잠재적이고 때때로 상충되는 이유를 드러내고 있다. 예컨대, 고객 전환은 금융산업에서 서비스품질 지각(Rust et al., 1994), 보험산업에서 전반적 만족(Crosby and Stephens, 1987), 그리고 소매 점포에서의 서비스 접점실패(Kelley, Hoffman, and Davis, 1993)와 연관이 있었다. 그러나 이러한 연구들이 지닌 특정된 산업 속성은 필연적으로 연구 결과의 일반화를 제한시키고 우리로 하여금 다수의 서비스 연구자들(Berry and Parasuraman, 1993; Lovelock, 1983; Zeithaml, Berry, and Parasuraman, 1993)에 의해 승인된 보다 광범위하고 산업 전반적인 관점을 수용하도록 해 준다.

서비스문헌 또한 또는 서비스 품질-만족 모델에 대한 명목 측정, 예측타당성 검증에서 “전환의도” 또는 “서비스 재구매 의도”와 같은 행동의도 변수들을 조사하고 있다(Bitner, 1990; Cronin and Taylor, 1992; Boulding et al., 1993). 검증 결과는 만족과 서비스 품질이 서비스 전환과 관련 있다는 것을 암시 하고 있다. 그러나 검증결과의 직접적 적용은 다음 몇 가지 요인에 의해 제약을 받고 있다(Keaveney, 1995).

첫번째는 행동 의도는 행동에 대한 불완전한 대리이다.

둘째로는 일부 연구에서, 전환 의도는 복합적 행동의도 변수에 있어서 하나의 항목이므로, 서비스 전환에 독특한 서비스 품질 또는 만족의 기여를 혼동시키고 있다(Bitner, 1990; Boulding et al., 1993).

셋째로 대부분의 연구는 조직에 불리한 행동의도 보다는 유익한 행동의도를 강조하고 있다. 긍정적 결과를 예측하는 변수와 관계는 부정적 결과를 예측하는 변수와 관계와는 비대칭적일 수 있다(LaBarbera and Mazursky, 1983). 또한 서비스품질 실패와 불만족이 고객이 서비스 전환을 하는 이유가운데 일부이지만, 이것이 모든 이유를 설명해 주지는 않는다. Bitner(1990)는 시간 또는 금전상의 제약, 대안의 결여, 전환비용, 그리고 습관이 또한 서비스충성도에 영향을 미칠 수 있다고 가정하고 있다. Cronin 과 Taylor(1992)는 편의성, 가격, 그리고 구득가능성이 소비자의 만족을 제고시켜 궁극적으로 행동의도에 영향을 미칠 수 있다고 제시하고 있다. 마지막으로

제품과 서비스간의 명확하게 정의된 차이점들이 서비스의 전환 이유가 제품 전환 이유와는 상이하리라는 일반적인 예상을 하게 한다. 따라서 서비스전환이 가격협정(Gupta, 1988; Mazursky, LaBarbera, and Aiello, 1987) 또는 다양성 추구(Kahn, Kalwani, and Morrison, 1986)에 의해 유발되는 정도는 알려져 있지 않다.

2. 전환 계기의 요인

서비스 산업에서 고객전환 행동 요인에는 상위 범주와 하위 범주로 나타나며 많은 요인이 있지만 본 연구에서는 아래의 요인들로 구성하여 보았다.

가. 가격결정(은행에서는 금리 및 수수료)

가격결정 범주는 가격, 서비스비용, 수수료, 할증료 요금, 범칙금, 가격협정, 쿠폰, 가격촉진을 포함한 모든 주요 전환행동을 포함했다.

가격결정 하위 범주에는 높은 가격, 가격 인상, 불공정 가격행위, 그리고 기만적인 가격행위가 포함되었다. 높은 가격 하위 범주에서, 고객들은 서비스 가격이 내적인 준거가격을 초과했을 때 서비스를 전환했다. 가격은 모종의 내적 규범적 가격에 비해 서비스 가치에 비해, 또는 경쟁사의 가격에 비해 상대적으로 지나치게 높은 것으로 생각되었다. 두 번째 하위범주에서, 고객들은 가격인상의 이유로 전환했다. 이 하위 범주에서 준거가격은 핵심서비스에 대한 사전의 경험에 기초하고 있다. 세 번째 하위 범주에서, 고객들은 사기를 당했다고 느꼈거나 또는 부과된 가격이 불공정하다고 생각했다. 네 번째 하위 범주에서, 고객들은 최종 가격이 견적가격을 크게 초과했으므로 가격이 사기적이라는 이유로 전환했다(Keaveney, 1995).

나. 불편성

불편성 범주는 서비스 기업의 위치, 영업시간, 서비스대기시간, 약속대기시간으로 고객이 불편함을 느끼는 모든 주요 사건을 포함했다. 불편한 사건들은 세 가지 하위 범주로 구분되었다. 첫 번째는 위치 때문에, 또는 영업시간 때문에 고객을 포함했다. 두 번째 하위 범주에서, 고객들은 약속일정을 정하는데 시간이 지나치게 오래 걸리는 경우, 서비스를 전환했다. 세 번째 하위 범주에

서, 고객들은 서비스가 제공되기까지 기다리는 시간이 지나치게 오래 걸리는 경우, 서비스를 전환했다. “지나치게 오래 걸린다”는 것은 대기시간과 내적, 규범적 준거점을 기준으로, 또는 서비스 기업이 정한 약속을 기준으로 결정되었다(Keaveney, 1995).

다. 추천

추천의 범주에는 고객이 불만족스러운 서비스기업에서의 이탈 보다는 보다 나은 서비스기업으로의 전환에 대해 언급한 주요 전환사건이 포함되었다. 추천의 하위 범주에는 직원, 친인척, 친구의 추천과 거래기업에서의 추천, 그리고 회사가 속하여 있는 협회 등에서의 추천이 포함되어 있다. 고객들은 보다 유쾌한 성격을 지니고, 보다 믿을만하며, 또는 보다 높은 서비스품질을 제공한 서비스기업으로 전환했다. 다수의 고객들이 새로운 서비스기업에서의 비용이 보다 많이 들었고 보다 불편했지만 보다 나은 서비스로 전환했다(Keaveney, 1995).

3. 전환 계기의 선행 연구

은행등 서비스산업에서 고객전환행동의 탐색적 모델은 “참가자의 눈을 통해서” 고객서비스 전환행동의 영역을 정의하고 있다(Deshpande, 1983). 범주들은 그 영역(두 개의 확인 표본들 가운데 어떤 하나를 추가해도 새로운 범주가 나타나지 않았다)을 충분히 포착하고 있고, 조사대상자간에 명확하고, 집단적으로 배타적이며, 상호 배타적이다(Keaveney, 1995).

엄격한 분류체계의 명료화가 전환행동 현상을 이해하기 위한 표준화된 변수체계를 구성함으로써 서비스산업에서의 고객 전환행동에 대한 종합적 이론을 전개하는데 있어 기본적인 첫 단계를 제공해 준다. 구체적으로, 서비스산업에서 고객 전환행동 모델은 가격, 불편성, 핵심서비스실패, 서비스접점실패, 서비스실패에 대한 종업원의 대응 실패, 경쟁적 사안, 윤리적 문제, 그리고 비자발적 요인들을 포함하는 8가지 주요 원인 변수들을 제시하고 있다. 이 모델은 핵심서비스실패와 서비스접점, 서비스실패에 대한 대응, 불편성, 또는 높은 가격간의 상호작용, 높은 가격과 경쟁적인 서비스 제공물간의 상호작용을 포함하는 원인 변수들 간에 발생하는 몇몇 양방 상호작용을 제시하고 있다. 연구

결과는 심지어 서비스실패에 대한 대응, 가격, 불편성과 결부된 핵심서비스실패와 서비스접점실패에 기초한 몇몇 세 방향의 상호작용까지도 암시하고 있다 (Keaveney, 1995).

핵심 서비스실패, 서비스접점실패, 서비스실패에 대한 종업원 대응실패, 그리고 불편성이 고객의 서비스전환을 초래한다는 명제는 서비스마케팅문헌에서의 어느 정도의 연장을 암시한다. 연구자들은 서비스접점(Bitner, Booms, and Tetreault, 1990) 서비스제공에서의 기술적 품질(Shostack, 1984), 서비스수요의 변동 관리(Sasser, 1976) 그리고 서비스대기(Taylor, 1994)의 선행변수들과 이 선행변수들이 만족과 서비스품질에 미치는 영향을 조사해 왔다. 고객 전환모델은 이러한 요인의 결과가 인지적, 감정적 평가를 초월해 실제 행동까지 확장된다고 제시하고 있다. 그리고 고객은 서비스 만족을 경험할 뿐 아니라 또한 서비스 제공자를 전환하는 행동을 실제로 취할 수 있다.

가격, 경쟁, 윤리, 그리고 비자발적 요인들이 고객으로 하여금 전환을 초래하게 한다는 명제는 이전에 논의된 보다 자주 연구된 변수들 이외의 변수들에 대해 조사해야 할 필요성을 암시한다. 서비스 문헌은 충성도의 선행변수로 서비스품질과 만족, 그리고 서비스설계에 초점을 두는 경향이 있으며 이는 적절한 것이다. 고객의 서비스기업 이탈에 대해 충분히 이해하기 위해, 이 선행변수들이 가격, 경쟁, 윤리적 문제, 그리고 기타 요인들과 더불어 고려되어야 한다는 것을 제시하고 있다. 서비스문헌의 범위확장은 서비스가 가격결정, 광고 등의 기업의 여타 조치들과 어떻게 상호작용하여 고객의 인지에 영향을 미치는지에 대한 마케팅과학회(Marketing Science Institute, 1992, 94, p. 9)의 우선 연구 사안과도 일치한다.

원인 요인들이 상호작용하여 고객의 전환을 유발시킨다는 명제는 고객전환 행동에 직접 초점을 두는 서비스연구를 설계할 필요성을 암시하고 있다. 선별된 선행변수에 초점을 둔 연구는 잠재적으로 실질적인 상호작용 영향을 탐지해낼 수 없을 것이다. 서비스 변수가 고객전환행동에 미치는 전체 영향을 측정하기 위해, 여러 변수들이 동시에 조사되어야 할 것이다(Keaveney, 1995).

은행 등 서비스산업에서 고객 전환행동 모델은 서비스기업 경영진에게 다수의 시사점을 제시하고 있다. 45개의 상이한 서비스기업에서의 전환에 대한 보고서는 거의 어떤 서비스 기업도 고객의 전환을 피할 수 없다는 것을 제시하고 있다. 고객유지 전략의 개발 필요성이 금융(은행), 보험, 자동차수리, 드라이클리닝, 하우스키퍼같은 자주 언급된 서비스에서 가장 시급하다. 그러나 관

게 집약적 서비스 조차도 고객전환에 면역되어 있지는 않다(Keaveney, 1995).

경영자에 주는 중요한 시사점은 8개 전환요인들 가운데 6개가 서비스기업 관점에서 통제될 수 있다는 것이다. 6개 범주는 경영자가 고객전환을 막기 위해 조치를 취할 수 있는 영역을 제시하고 있다. 예컨대, 핵심서비스실패가 고객전환을 초래한다면, 기술적으로 정확한 서비스를 제공하는 “무결점(zero defects)”철학이 고객이탈을 줄이는데 효과적일 것이다(Fitzsimmons and Fitzsimmons, 1994). 서비스실패에 대한 대응실패가 고객의 전환을 초래한다는 명제는 효과적인 서비스회복 정책개발의 중요성을 암시하고 있다(Berry and Parasuraman 1991; Hart, Sasser, and Heskett, 1990). 고객전환이 불편성에 의해 초래될 수 있다는 명제는 효율적인 대기관리, 시기적절한 서비스 제공, 효율적 예약체계 관리가 고객이탈을 줄일 수 있다는 것을 암시한다.

불만족스런 종업원-고객 상호작용으로 유발된 고객이탈은 종업원이 고객의 말에 경청하고, 신속하게 응답전화를 하고, 고객에게 지속적으로 정보를 알려 주고, 절차를 설명하도록 교육시키고 또한 종업원에게 기술상 첨단 지식을 훈련시켜 줄일 수 있다. 고객이 가격과 관련된 이유로 전환할 수 있다는 명제는 특히, 서비스기업이 경쟁가격이상의 가격을 청구하거나 수수료, 봉사료 또는 벌금인상을 고려하고 있을 때, 가격결정 정책을 세심하게 관리할 필요성이 있다는 것을 암시한다. 윤리적 문제에 대한 증거는 서비스기업이 종업원들의 윤리적 행동에 대해 보답하고 비윤리적 행동은 단념케 하는 행동에 기초한 통제시스템을 개발할 수 있다는 것을 암시한다(Hunt and Vasquez-Parraga, 1993).

복합 사건전환이 두드러진다는 것은 서비스기업이 고객전환을 초래하는 복합적 사건을 해결하기 위한 다기능 팀을 이용해서 효과를 거둘 수 있다는 것을 암시하고 있다. 마케팅 관리자에 영업부서(핵심서비스제공을 개선하기 위해), 인적자원부(서비스접점을 개선하기 위해), 법률부서(비윤리적 행동을 시정하기 위해), 또는 재무부서(가격을 조정하기 위해)의 관리자들이 합세할 수 있다.

서비스기업 경영자들은 일부고객들의 경우, 전환 이전의 서비스기업에 만족한 경우에도 서비스를 전환했다는 사실에 주목해야 한다. 이는 종종 편의성의 이유로, 경쟁적 행동의 이유로 또는 가격상의 이유로 전환한 서비스고객의 경우였다. 여타 연구에서 보도된 바 있는 만족한 서비스고객들 중에서도 전환이

65% - 85%에 육박하고 있는지를 밝히는 것은 불가능하다(Fortune, 1993). 아직도, 이 쟁점은 중요하다. 불만족한 사건을 경험한 후에도, 고객이 전환하지 않는다고 서비스문헌이 지적하고 있다(Bitner, Boom, and Tetreault, 1990; Kelley, Hoffman, and Davis, 1993).

4. 고객이 은행을 전환하는 계기

은행에 국한해서 실시된 결과는 복미를 배경으로 실시된 Keaveney(1995)의 일반적 전환에 대한 연구결과와 관련지어 유용하게 고려해 볼 수 있다. 별도의 일련의 연구결과를 비교해 볼 때 두 가지 공통적인 특징이 관찰되었다. 먼저 전환의 대다수는 두 가지 이상의 사건에 영향을 받는 것으로 나타났고, 둘째 전환에 주로 영향을 미친 사건으로 서비스 실패, 가격결정, 불편성으로 나타났다. 전환결정에 영향을 미치는 이유가 복미나 아시아나 비교적 유사하다고 말할 수 있다. 즉, 소비자의 전환행동은 종종 두 가지 이상의 사건으로 유발되며, 일반적으로 서비스실패, 가격결정, 불편성이 포함된다.

두 가지 이상의 사건으로 초래되는 전환은 금융 산업에서 매우 만연된 것으로 보인다. 다수의 은행과 고객관계가 다소 복잡하다는 상황에서, 여타 서비스 산업과 비교해 금융 분야에서 보다 높은 비율의 전환이 복합사건에 기인된다는 연구결과는 예기치 못한 일이 아니다. 단순한 관계가 존재하는 상황에서는 고객이 서비스기업을 전환하는 일이 보다 용이하다. 이러한 유형의 서비스기업의 전환에서는 관련된 비용이 거의 없다. 이와는 대조적으로, 다수의 은행고객들은 일련의 서비스를 이용하는 경향이 있어 대안기업을 찾는데 시간이 걸린다. 은행을 전환할 경우, 이 고객은 50개의 상이한 기관에 상이한 지급방법을 전달해야 하는데, 이는 기타 처리해야 하는 모든 일에 부가되는 귀찮은 일이 된다(Gerrard and Cunningham, 2004).

은행은 자신의 고객기반을 유지하고자 전환과 관련해서 성가신 의무에 의존해서는 안 된다. 이렇게 할 경우, 은행은 다른 무엇보다도 불만족한 고객이 행하는 부정적인 구전으로 초래되는 무수한 문제점을 지니게 될 것이다. 이 대신, 은행은 고객이 전환을 고려하도록 유발시키는 문제의 발생을 극소화시키기 위해 적극적인 노력을 기울여야 한다. 전환에 보다 큰 영향을 미치는 사건에 보다 많은 주의를 기울여야 한다(Gerrard and Cunningham, 2004).

이러한 점에서 은행이 세 가지 주요 영역에서 동시에 자신들의 고객과의 관계관리를 보다 강조할 필요가 있다는 것을 암시한다. 이는 서비스의 보장이 고객의 기대와 같거나 그 이상이 되어야 한다는 것과, 은행의 가격이 경쟁적이어야 하며, 편의성을 유지해야 한다는 것을 수반한다. 이 세 가지 영역의 효율적 관리가 금융산업에서 뿐만 아니라 서비스 산업 전반에 걸쳐 전환 발생을 감소시킬 것이다. 이 세 가지 주요 서비스 영역과 이 것이 금융산업 경영자에게 대한 시사점을 언급하면서, 연구자들은 Keaveney(1995)가 복미를 대상으로 한 연구에 토대를 두었던 광범위한 서비스 기업들을 염두에 두고 있었다.

Stewart(1998)는 “금융에서의 이탈 과정(exit process in banking)”의 검토하면서 수수료와 수수료실행, 시설물과 시설물의 이용가능성, 정보와 보안의 제공, 고객을 대하는 서비스문제의 네 가지 유형의 전환사건에 대해 언급했다. Gerrard 와 Cunningham(2000)은 은행간 전환에 대한 이해에 중요하다고 자신들이 생각한 6 가지 사건을 식별했다. 이 사건들은 불편성, 서비스실패, 가결결정, 용납불가 행동, 종업원의 태도 또는 지식, 비자발적/거의 언급되지 않은 사건, 그리고 경쟁기업의 매력도였다. Lewis(1982), Lewis 와 Bingham(1991), Font(1993), Lunt(1993), Colgate(1994), O'Dea(1995) 와 Colgate *et al.*(1996)은 자신들의 연구에서 응답자들이 은행간 전환이유에 대해 간략하게 언급했다. 이 연구들은 일반적으로 은행과 고객과의 관계와 관련된 문제에 대해 조사했으므로 전환문헌에 대한 이들 연구의 기여도는 제한적이다.

은행은 광범위한 서비스를 제공한다는 점에서 대부분의 여타 유형의 서비스 기업과는 상이하다. 다수의 고객들은 은행이 동일한 범위의 서비스를 제공하고 있다고 믿고 있지만, Stewart(1998)의 연구 결과는 상황이 반드시 그렇지 않다는 것을 보여준다. 일부 은행은 특정 금융상품의 제공이 금지되어 있으며, 또 일부 은행은 혁신성이 보다 뒤쳐져 있을 수 있다.

상품과 사람은 서비스가 지닌 별개의 특징이다. 따라서 직원에 대해 고려하고, 또한 고객을 대할 때 직원이 지닌 상대적 금융지식과 처신 방식에 대해서도 고려해야 할 필요가 있다. 이러한 서비스 면에서, 은행은 상품지식의 주입뿐만 아니라 직원들이 고객을 항상 적절하게 대하도록 하는 직원교육에 시간과 돈을 지출해야 할 필요가 있다. 적절한 대인관계 기술개발보다 상품지식은 직원들이 습득하기에 훨씬 용이할 것이다(Gerrard and Cunningham, 2004).

가격결정에 영향을 받는 전환은 서비스산업 전반과 비교해 볼 때 금융산업에서 훨씬 높은 수준에 있는 것 같다. 이는 보다 광범위한 서비스 산업에 걸쳐 소비자가 제공받은 서비스에 대해 수수료만을 지불하는 것에 귀인된다. 금융상황에서 가격결정은 여타 요소를 지니고 있다. 은행은 제공한 서비스에 대한 수수료를 청구할 뿐만 아니라 대출에 대해 이자를 청구하고 특정 계좌에 대해 이자를 지불한다. 그러므로 가격결정은 금융산업에서 보다 광범위한 의미를 지닌다. 제공한 서비스에 대한 청구수수료와 관련한 경쟁력만이 은행에 있어서 유일한 경우가 아니다. 경쟁력은 또한 청구이자와 지급이자에 대해서도 적용된다(Gerrard and Cunningham, 2004).

불편성의 영향을 받는 전환은 지리적 불편성과 시간적 불편성의 두 가지 면이 있다. 지리적 불편성에 있어서, 다수의 소매은행들은 수익성이 없는 것으로 확인된 일부 지점의 폐쇄로 지점망을 합리화하는 중이다. 지점폐쇄는 금융서비스를 직접 받고 싶어 하는 고객에게 지리적 편의성을 감소시키는 영향을 미친다. 이직을 하는 고객들 또한 이직 후 근처에 지점건물이 없을 경우 지리적 불편성을 경험할 수 있다. 그렇지만, 은행은 모든 지역에 지점을 둘 수는 없는 것이다.

일반적으로, 가격결정이 보다 영향력이 있게 되었고 여타 사건들의 영향력은 감소되었다. 경영진은 각자 문제 유형이 전환결정에 영향을 미치는 빈도와 더불어 그 문제의 강도에 주의를 기울여야 한다는 것이다. 마지막으로, 고객이 전환결정을 내린 후에 발생하는 일에 관한 것이다. 자신이 경험한 문제를 직원에게 알 수 있게 하는 고객은 거의 없는 것 같다. 은행이 고객들로 하여금 의견을 피력할 수 있게 한다면, 은행은 보다 더 잘 문제를 시정할 수 있을 것이다(Fornell and Wernerfelt, 1987). 이는 보다 높은 고객유지율과 보다 높은 고객충성도를 가져다 줄 것이다. 불만족한 고객이 전환을 고집하더라도, 은행은 귀중한 정보를 얻어내었을 것이다. 이러한 정보는 경영진이 향후 전환수준을 줄이는데 목적을 둔 정책실행에 이용될 수 있을 것이다.

가격결정, 서비스실패, 불편성은 은행전환결정에서 고객에게 영향을 미치는 지배적인 사건 유형으로 보인다. 이 사건들은 가중치 부여에 관계없이, 또는 단일사건 또는 복합사건으로 인한 전환에 관계없이, 은행전환이유의 약 90%를 차지하는 것으로 나타났다. 은행전환의 약 1/4은 단일사건에서 발생했고, 나머지는 복합사건으로 발생했다. 복합사건 전환의 높은 발생률은 은행과 고객간 관계가 장기화됨에 따라서 형성되는 복잡한 관계에 귀인된 것으로 믿어

진다. 이 연구결과는 대다수의 고객들이 둘 이상의 사건을 경험한 후에 비로소 전환하는 경향이 있다는 것을 암시하고 있다. 전환에 따른 비용은 상당히 높은 것으로 간주될 수 있다(Gerrard and Cunningham, 2004).

은행전환 고객의 경우 가운데 90%이상이 전환에 앞서 관련문제를 직원과 논의하지 않는 방법을 선택했다. 절대 다수의 응답자들이 침묵한 이유는 자신들이 의견을 피력하더라도 시간낭비라고 믿고 있다는 사실에 귀인된다. 불만족한 고객에게서 피드백을 구하는 스키마(schema)를 설정하는 일이 이탈할 수 있었던 고객의 비율을 유지하고자 하는 은행에 도움이 될 것이다(Gerrard and Cunningham, 2004).

그리고 전환이전 기존 거래은행과의 접촉 정도로는 Boshoff(1997)는 다수의 경우 불만족한 고객들은 하나 이상의 문제를 유발시킨 서비스기업에 단순히 불평하지 않는다고 전하고 있다. Boshoff(1997)의 기술은 영국내 한곳 최대은행의 소매부문에서 한 동안 연구했던 한 연구자의 경험을 반영하고 있다. 고객들이 부정적 경험을 서비스 기업에 환기시키지 않는 결과들 가운데 하나는 고객들은 말없이 전환한다는 것이다. 금융산업에서 말없는 전환이 그다지 보편적인 것에 대해 다양한 이유가 제시될 수 있다. 말없음의 이유들 가운데 하나는 대다수의 은행전환 결정이 은행의 정책 변화에 강하게 영향을 받을 수 있다는 것에서 발생할 수 있다. 고객에게 부정적인 영향을 미치는 정책 변화의 예는 어떤 지점의 폐쇄결정이나 보다 비싼 수수료구조의 도입이다. 이러한 정책결정은 은행의 최고위급에서 이루어진다.

제 3 절 전환장벽의 이론적 고찰

1. 전환장벽의 개념적 정의

전환장벽(switching barrier)의 개념적 정의는 기존 서비스나 점포에 만족하지 못한 고객이 현재의 공급자와의 관계를 단절하고 다른 공급자로 전환하는데 느끼는 어려움으로 개념적 정의(전인수, 1992)하고 있으며, Jones et al.,(2000)의 연구에서는 전환장벽은 고객이 서비스 제공자를 교체하는 데에 있어 느끼는 심리적, 비용적 측면에서 제공자의 교체를 어렵게 만드는 것으로 정의하고 있다. 그리고 Fornell(1992)과 Boing(1993)은 상표의 애호도가 높

지 않은 고객도 높은 재 구매율을 보인다는 점을 지적하며, 전환장벽이 고객의 구매전환을 방해하는 역할을 한다고 주장하였다.

고객이 서비스기관을 전환하는 이유에 대한 다수의 연구가 이루어지고 있지만, 고객이 서비스조직을 전환하지 않은 이유에 대해서는 연구자들이 오랫동안 고찰해 오면서도 초점을 거의 두지 않았다. 이러한 관점에서, Colgate 와 Lang(2001)은 문헌분석을 제시하고 잠재적 전환장벽의 목록을 개발하였다. 이렇게 개발된 전환장벽을 금융서비스 산업내에서 실증분석을 실시하였고, 400명 이상의 소비자 응답자를 대상으로 한 설문조사의 결과로 연구자는 각자 전환장벽의 중요성에 대해 확인할 수 있었으며 또한 요인분석을 통해 각 전환장벽에 대한 보다 간략한 이해를 발전시킬 수 있었다. 연구결과는 전환장벽에 대해 금융 산업에서 유사한 패턴을 드러내주고 있다. 네 가지 요인 가운데 첫 번째 요인은 무관심(apathy)에 대한 이유를 포함하고 있으며, 두 번째 요인은 고객이 자신의 현 금융기관과 거래를 유지하는 부정적인 이유를 포함하고 있고, 세 번째 요인은 관계변수와 관련이 있으며, 마지막 요인은 서비스 회복과 관련이 있다. 연구결과는 고객이 이탈을 심각하게 고려하면서도 거래 관계를 유지하는 이유의 견지에서 처음 두 요인들이 나머지 두 요인들보다 훨씬 더 중요한 이유를 명백히 시사하고 있다.

또한, 고객이 서비스기관을 전환하는 이유(Keaveney, 1995; Levesque and McDougall, 1996; Zeithaml, et. al., 1996)와 전환하는 이유의 중요성(Fornell and Wernerfelt, 1987; Reichheld and Sasser, 1990; Mittal and Lassar, 1998)에 대해 다수의 연구가 진행되고 있다. 그러나 고객이 서비스기관을 전환하지 않는 이유에 대해서는 진행된 연구는 지금까지 거의 없었다. 이는 다음 몇 가지 이유로 중요한 연구 분야가 되고 있다(Colgate and Lang, 2001).

첫째, 학문적 관점에서 볼 때, 전환과정에 대한 포괄적인 이해는 소비자가 전환하는 이유에 대한 이해와 더불어 소비자가 전환하지 않는 이유에 대한 인지를 요구하고 있다. 즉, 소비자들은 서비스 기관과의 거래관계 유지 아니면 이탈을 결정해야 하는 인지적 과정, 즉 소위 “전환 딜레마(switching dilemma)”를 경험한다. 본 연구는 소비자가 거래관계 유지 결정과 그 이면의 이유에 대해서 조사하고자 한다. 이러한 관점에서, 본 연구는 서비스 맥락에서 소비자 연구에서 누락된 요소에 초점을 둔다.

둘째, 소비자 기반의 일부가 대다수 장차 전환할 의도를 지닌 기업에 있어

서, 이러한 소비자가 거래관계를 유지하는 이유와 어느 정도로 이 기업이 긍정적 방법과 부정적 방법, 양자를 통해서 고객의 이탈을 보다 더 잘 단념케 할 수 있는지를 이해하는 것이 중요하다. 마지막으로, 이러한 미래 전환자(예, 시장의 신규 진입자) 유치를 기대하고 있는 서비스기업에 있어서, 고객이 전환하지 않는 이유를 이해하는 것은 이러한 전환 장벽을 극복할 수 있는 전략을 개발하고 시장점유율을 확보할 수 있게 해 주기 때문에 중요하다고 할 수 있겠다.

소비자가 다른 서비스 기업으로의 전환을 심각하게 고려하는 와중에도 현재 서비스기업과 거래관계를 유지하고자 결정하는 이유를 확인하기 위해 두 단계 연구과정이 개발되었다. 먼저, 여타 연구자들이 전환장벽 역할을 하는 것으로 주장해 온 개념들을 도출하기 위해 문헌 고찰을 행하였다. 두 번째 단계로, 실증분석을 통해 이러한 전환장벽의 기본적인 구조와 소비자가 서비스기업과 거래관계를 유지하고자 하는 결정을 하는 관점에서 전환장벽이 지닌 중요도에 대해 탐색하였다. 이 단계의 이면에 놓여 있는 개념은 문헌에서 제시되었지만 검증되지 않은 전환장벽을 실증적으로 확인하는 것이다(Colgate and Lang, 2001).

2. 전환 장벽의 요인

가. 관계투자

관계투자의 개념은 소비자들은 자신들이 원하는 혜택에 기초해서 상품, 서비스를 구매한다는 아이디어에 의존하고 있다(Haley, 1968; Reynolds and Gutman, 1984). 소비자들은 쇼핑이나 정보획득 또는 사회적 상호작용과 같은 혜택을 얻을 수 있다(Darden and Dorsch, 1990). 즉, 판매원이나 서비스 제공자와의 관계들은 소비자의 중요한 욕구를 채워줄 수 있는 혜택을 제공한다는 것이다(Adelman, Ahuvia, and Goodwin, 1994; Beatty et al., 1996; Bitner, 1995; Gwinner et al., 1998).

서비스 제공자들과 관계를 가진 고객들은 만족스런 핵심서비스의 전달을 기대할 뿐만 아니라, 그 관계로부터 추가적인 혜택들을 받기를 원한다(Gwinner et al., 1998).

관계마케팅에 대한 학계와 실무진에서의 관심은 기업과 고객에 대한 잠재적

편익으로 인해 지금까지 고조되어 왔다(Colgate and Danaher, 2000). 이러한 잠재적 편익 때문에 대다수의 문헌에 나타나 관계에 대한 투자가 소비자가 서비스기업과의 거래관계를 유지하고자 하는 하나의 이유가 될 수 있다는 것을 시사하고 있다. 예컨대, Gwinner et al.,(1998)은 소비자는 우세한 가치편익을 제공하는 서비스 기업과의 관계를 수립, 발전, 유지하는데 몰입하는 경향이 있다고 주장하고 있다. Gwinner et al.,(1998)은 소비자는 관계발전에서 다수의 혜택을 얻으며, 이러한 혜택은 신뢰(confidence), 사회적(social), 특별 대우혜택(treatment benefit)으로 분류될 수 있다는 것을 발견하였으며, 관계투자 와 충성도, 긍정적 구전, 그리고 만족과 같은 결과변수들과 유의한 상관관계가 있음을 밝혔다. Gwinner et al.,(1998)은 소비자가 핵심서비스 속성이 최적 수준이하인 경우로 지각하는 경우에도, 소비자는 중요한 관계 혜택을 받고 있을 경우, 관계를 유지한다는 것을 발견했다.

그리고 효과적인 관계 특유투자가 경쟁기업에 대한 전환비용을 증대시키므로 소비자의 의존도를 증가시키고, 경쟁기업으로 전환함으로써 소비자는 경쟁기업에서 용이하게 구득하기 어려운 관계 특유투자에 따른 혜택을 상실하게 될 것이다(Berry and Parasuraman, 1991).

또한 대인간 관계와 재구매 의도간의 간접적인 관계를 실증증적으로 밝혔다. 이러한 관계는 소비자 만족도가 낮은 상황에서, 강력한 대인관계가 고객의 재구매 의도 정도에 정의 영향을 미치는 것을 암시하고 있다. 이 결과는 관계가 실로 전환장벽으로서의 역할을 하고 있다는 것을 암시하고 있다(Jones et al., 2000).

나. 전환비용

전환비용이란 소비자가 기존의 서비스 제공자로부터 새로운 서비스 제공자로 전환하는 경우에 수반되는 비용으로 정의할 수 있다. 실제적으로 전환비용은 고객이 사실상 지각하는 금전적(monetary), 비금전적인(nonmonetary) 모든 비용을 포함한다(Gremler, 1995).

Jones et al.,(2000)에 의하면 전환비용이란 소비자가 서비스 제공자를 바꾸려 하는 경우 고객과의 관계를 유지시키는 장벽으로 지각되는 경제적·심리적인 비용으로 정의하고 있다.

Porter(1980)는 진입장벽이란 전환비용으로 인하여 발생되며 이런 전환비용은 기존의 공급자를 신규 공급자로 전환함으로써 발생하는 일시적인 비용이

라고 설명하였다.

Jackson(1985)은 산업재 구매자와 판매자와의 관계 연구에서 전환비용의 결정요인들은 지각된 위험, 제품의 중요성, 위험에 대하여 수용할 의사, 거래 특유자산과 절차 등으로 설명하였다.

Klemperer(1987)는 전환비용이 거래비용 외에 학습비용으로 구성되며 상품에서보다 서비스 전환에서 더욱 높아지는 경향이 있다고 주장하였다.

Kelley(1983)는 전환비용이 경제적 비용은 물론 다른 대안으로의 전환과 관련한 사회적 또는 정서적 비용 같은 심리적 비용을 포함한다고 하였다. 이러한 심리적 비용은 서비스 제공자를 교체하는데 따른 심리적인 시간 및 노력을 의미한다는 것이다(Guiltinan, 1989).

Ping(1993)은 소매업자와 공급업자 간 충성도의 연구에서 전환비용이 이들의 관계에 미치는 영향을 확인하였으며 유통경로 분야의 많은 실증연구들은 공급자에 대한 전환비용이 커질수록 다른 공급자로의 전환하는 경향이 작아진다는 사실을 입증하였다.

이러한 전환비용은 산업재 시장뿐만 아니라 소비재 시장에서도 작용하고 있으며 전환비용의 지각은 거래처를 전환할 경우 전환을 어렵게 하는 장벽으로서의 역할을 함으로써 충성도에 정(+)의 영향을 미치고 구매의도에도 직접적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

소비자학 연구에서 전환비용은 주로 충성도(Loyalty)의 관점에서 연구되어 왔다(Dick and Basu, 1994; Gremler, 1995).

Gremler(1995)는 “서비스 충성도는 고객이 특정한 서비스 제공자에 대하여 반복적인 구매행동을 보이는 경우, 또는 특정한 서비스 제공자에 대하여 정(+)의 태도경향을 가지는 경우 및 동일한 서비스가 필요한 때에 특정한 공급자만을 이용하는 정도”라고 정의하였다.

고객만족과 재구매 의도에 대한 연구결과 이들 두 변수가 정(+)의 관계가 있음에도 기존 제공자를 교체하는 경우 재구매 행동에 영향을 미치는 전환비용(switching cost)이나 전환혜택(switching benefits)과 같은 다른 요인도 포함되고 있음을 확인하였다. 또한 전환비용은 심리적 몰입이 없는 상태에서도 고객유지를 증가시킨다고 주장하였다(Anderson and Sullivan, 1993).

Fornell(1992)은 만족뿐만 아니라 전환비용도 고객유지를 향상시키는 중요한 수단임을 강조하였다.

Sharma 와 Patterson(2000)은 전환비용이란 심리적, 감정적인 비용으로 구

성되어 있으며 이것은 고객이 전환하고자할 때 지각되는 장벽으로서 사회적인 관계결속을 통해 서비스 제공자와 고객 사이에 형성된 개인적인 친근감과 신뢰감이 내포되어 있음을 의미한다고 하였다.

이러한 연구결과에서 나타나듯이 전환비용은 재구매의도의 중요한 변수라는 것을 알 수가 있다.

전환비용의 측정에 대한 방법은 다음의 연구자들에 의해 연구되었다.

Shy(2002)는 지각된 가격과 지각된 시장 점유율에 대하여 Nash-Berand Equilibrium을 이용하여 전환비용을 계량적으로 산출하였다.

Chen 과 Hitt(2002)는 Random Utility Model을 사용하여 온라인 중개업의 전환비용을 측정하는 방법을 개발하여 시스템의 사용빈도, 서비스 디자인, 그리고 개인의 특성과 관련한 요인들이 전환비용에 미치는 영향을 연구하였다(강영수, 2003).

전환비용은 문헌 고찰에서 나타난 전환장벽의 또 다른 범주이다. 전환비용은 시간, 금전적, 심리적 비용의 견지에서 서비스기관을 전환하는데 드는 비용으로 정의된다(Guiltinan, 1989; Dick and Basu, 1994; Sengupta et al., 1997). 전환비용은 또한 서비스기업에 대한 소비자의 의존도를 창출시킬 수 있다(Morgan and Hunt, 1994). 전환비용은 기존의 서비스기업과의 관계단절 비용에서 대안 서비스기업에 전환하는데 드는 비용의 형태로 나타날 수 있다.

Gronhaug 와 Gilly(1991)는 불만족한 고객이라도 높은 전환비용 때문에 충성스런 관계를 유지하고 있다고 주장하고 있다. 예컨대, 새로운 서비스기관으로의 전환은 투자시 노력, 시간과 돈이 소요되며, 이는 기존의 서비스기관에 소비자가 불만족 했을 때 취하는 행동에 주요한 장벽으로 역할을 한다. Ping(1993)은 전환비용과 고객충성도간의 관계를 조사하고 고객이 기존의 관계를 단절하고 대안의 서비스기업과의 관계수립과 관련된 전환비용이 높다고 지각할 때, 충성도를 유지하는 경향이 있다는 것을 밝혔다.

전환비용은 또한 제품 또는 서비스의 구매에 따른 불확실성과 부정적 결과에 대한 소비자의 지각으로 정의되는 지각된 위험과 관계가 있다(Dowling and Staelin, 1994). 이는 부정적 결과(즉, 위험, 손실, 등)의 가능성으로 개념화된다. 지각된 위험은 특정 거래에서 이익 또는 손실에 대한 소비자의 불확실성을 나타내며, 재무적, 성능적, 사회적, 심리적, 안전에 대한 위험, 그리고 시간 또는 편의성의 손실이라는 6가지 구성요소를 지니고 있다(Murray, 1991; Murry and Schlacter, 1990). 이러한 구성요소들은 전술한 바와 같이

시간, 금전적, 심리적 전환 비용과 유사하며, 안전, 사회적, 성능적 위험은 보다 광범위한 심리적 위험 하에 포함되는 것을 알 수 있다.

여러 다수의 연구자들이 전환장벽의 존재와 중요성을 주장한 바와 같이 전환비용이 중요한 서비스기업을 전환하지 않는 중요한 이유인 것은 명백한 것 같다(강영수, 2003).

다. 대안의 매력도

전환장벽으로서 대안의 매력도는 인간관계를 유지하기를 원하는 개인의 속성을 이해하고 예측하는데 중요한 요인이다(Levinger, 1976; Rusbult and Farrell, 1983). 그리고 서비스 마케팅 연구에서 대안의 매력도는 현재의 서비스 제공자와 비교하여 최선으로 기대되는 대체 서비스의 수준이라고 정의할 수 있다(Frazier, 1983; Ping, 1993; Jones, 1998).

Heide 와 John (1998)은 기업간 관계를 대상으로 한 연구에서 유용한 대안이 없을 때 불만족한 관계를 지속해야 하는 경우를 지적하고 있다.

Rusbult 와 Farrell(1983)의 투자모델(investment model)에서는 몰입을 의미하는 관계안정성(relationship stability)이 대안의 유효성에 의해 영향을 받는다는 점을 시사하고 있다. 즉 특정관계로부터의 혜택과 다른 가능한 대안들로부터의 혜택을 비교한 결과에 의해 특정관계의 지속여부가 결정된다는 것이다.(Drigotas and Rusbult, 1992).

그리고 대안의 매력도는 목적 달성을 위해 특정 관계의 지속 필요성을 의미하는 의존성과 밀접한 관계가 있다.(Frazier, 1983). 즉 대안의 매력도에 대한 인식도가 낮을수록 의존도는 높아지고, 높아진 의존도는 퇴거장벽을 강화함으로써 관계의 안정을 가져온다.

Pfeffer 와 Salancik (1978)은 동일하거나 유사한 자원을 획득할 수 있는 대체안이 매력적일수록 기존의 거래선에 대한 의존성은 낮아진다고 주장하였으며, Sheth 와 Parvatiyar(1995)도 보다 나은 대체 거래선이 있을수록 의존성이 낮아지며 기존 거래선과의 관계를 중지할 가능성이 높아진다고 경로관계 문헌에서 주장하였다. 또한 대안의 매력도는 마케팅 경로 구성원 유지의 중요한 요인으로 밝혀졌으며 (Heide and John, 1998; Ping, 1993), 많은 문헌에서 고객유지에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Anderson 과 Narus(1990)는 현재 관계보다 더 나은 결과를 기대할 수 있는 대안이 존재하면, 현 관계를 지속하려는 동기는 낮아진다고 설명하였다.

그리고 Thibaut 와 Kelley (1959)는 사람과 사람사이의 관계에 대한 연구에서 특정인과의 관계에 만족하지 못하더라도 유용한 대안이 없을 경우 관계를 지속하게 된다고 주장하였다.

그리고 Levinger(1976)는 응집성 모델(cohesiveness model)에서 관계의 응집성은 현관계의 매력도와 대안의 매력도를 비교한 결과에 의해 결정된다고 주장하였다.

Ping(1993)은 소매상이 인지하는 대안의 매력도가 공급업자의 교체결정에 영향을 미치는 것을 발견하였다. 또한 Allen과 Meyer(1990)는 대체 가능 기업의 인지된 유용성이 낮으면 몰입이 증대된다는 사실을 제시하였다.

소비자가 지각하는 대안 서비스기업의 수가 또한 서비스기업과의 관계 유지 결정에 영향을 미칠 수 있다. 먼저, 독점과 같은 산업구조로 인해 대안의 수가 많지 않거나 전혀 없을 수 있다. 둘째, 대안의 다수가 환기군(evoked set)에 있지 않는 사실 때문에 소비자는 시장에서 대안이 거의 없다는 것을 지각할 수 있다. 이 사실은 소비자가 어떠한 대안도 지각하지 않는다는 이유로 관계를 유지할 지도 모른다는 Bendapudi 와 Berry(1997)의 주장으로 지지되고 있다. 따라서 반복구매행동은 소비자의 충성도를 암시하지 않으며, 단순히 대안의 부족 또는 대안들 간 지각된 차이가 전혀 존재하지 않는다는 것을 암시할 수 있다(Andreassen, 1985; Ping, 1993; Szmigin and Bourne, 1998; Bejou and Palmer, 1998). 이러한 지각은 서비스기관에의 전환이 가치있는 것으로 간주되지 않을 수도 있다는 것을 의미할 수 있다.

Anderson 과 Narus(1990)은 소비자가 시장에서의 경쟁우위 대안의 부재로 기존의 서비스기업에 의존하고 있다고 또한 주장하고 있다. 따라서 소비자가 기존의 서비스기업에 만족하지 않더라도, 대안보다 기존의 서비스기업이 훨씬 우세하다는 이유로 거래관계를 유지한다는 것이다. 요약하면, 기존의 서비스기업에 필적하는 대안의 존재가 소비자의 전환 결정에 중요한 역할을 하는 것 같다.

3. 전환 장벽의 선행 연구

Gerrard 와 Cunningham(2004)의 따르면 금융산업의 설문결과에 표본가운데 41%가 어느 단계에서 주거래은행을 이탈할 것을 진지하게 고려했으며, 22%는 지난 한해 동안 그렇게 했다는 것이다. 보다 최근의 사건들이 정확한 회상도를 지니고 있다는 것을 입증한 선행연구(Sudman and Bradburn, 1973)에 따라 지난 한 해 동안 자신의 은행 이탈을 진지하게 고려한 고객들만을 이용할 것을 결정했다. 금융산업에서 응답자들 가운데 27%은 어느 단계에서 전환을 진지하게 고려했었는데, 10%는 1-2년 전이며, 나머지(8%)는 2년이상 전에 고려 하였다고 한다.

전환을 진지하게 고려해 보지 않은 고객과 비교해, 금융기관의 전환을 진지하게 고려해본 고객들에 대한 분석은 연령, 성, 소득, 교육수준, 또는 인종 면에서 전혀 차이가 없다는 것을 나타냈다. 그러나 은행의 전환을 진지하게 고려해 본 고객들은 전환을 진지하게 고려해 본 적이 없는 고객들보다는 보다 젊은 층으로, 보다 높은 소득, 그리고 보다 높은 교육수준을 지니고 있었다.

전환을 고려해 본적이 없는 고객과 비교해 볼 때, 전환을 고려해본 적 있는 고객들은 또한 지극히 극단적인 수준의 불만을 나타내고 있다. 예컨대, 소매금융 표본에서 진지하게 전환을 고려해 본 적이 없는 고객들 가운데 4%만이 불만족한 상태인 반면, 81%는 만족한 상태로, 이는 진지하게 전환을 고려해본 적이 있는 고객들 가운데 각자 39%, 22%와 비교된다(Colgate and Lang, 2001).

진지하게 주거래은행의 전환을 고려해본 적 있는 고객들은 또한 대안은행에 대한 정보를 적극적으로 검색하는 경향이 있었다. 전환을 고려해 본 적 있는 고객들 가운데 35%는 가격 비교 자료와 경쟁에 대한 정보를 수집했다. 또한 28%는 친구, 가족, 기타 지인들에게 대안에 대한 조언을 구했다. 나머지는 전환을 고려했지만 차후 어떻게 해야 할지에 대한 정보를 적극적으로 구하지 않았다. 결과는 소매보험고객들에게도 유사했지만, 이들 가운데 52%는 다른 금융기관과 정보를 비교했고, 19%는 친구와 가족에게서 조언을 구했다(Colgate and Lang, 2001).

서비스 산업의 은행은 고객의 전환행동과 그 이면의 이유들은 과거에 상당한 주목을 받았다. 은행 전환을 진지하게 고려해 본적 있는 소비자가 전환하지 않은 이유가 중요한데는 다수의 이유가 있다. 첫째로는 고객이 전환하

지 않은 이유에 대한 실증분석은 소비자 전환행동에 대한 이해에 도움을 준다. 전환가능성을 줄이는 요인을 식별함으로써, 우리는 고객이 아마 서비스기업을 전환할 가능성이 있을 경우에 대한 이해도를 제고시킬 수 있다.

둘째, 고객의 전환행동에 영향을 미치는 것으로 생각되는 다수의 변수들에 대한 타당성 검증을 최초로 실시했으며, 이러한 변수들을 결합시켜 요인으로 설정했다. 이렇게 해서, 연구자들은 대안과 전환비용의 지각된 결여와 같은 특정변수의 유의성에 대해 타당성을 검증할 수 있었다. 요인분석을 통해 다수의 변수들을 보다 관리하기 용이한 수의 범주로 요약시킬 수 있는 반면, 이 과정은 또한 소비자가 전환하지 않은 이유에 대한 기준 패턴에 대한 통찰력을 제공해 준다. 고객에게 있어 전환과정의 잠재적 불편성의 결과와 관련된 불편성으로 새로운 요인의 중요도를 밝혔다는 것은 의의가 있다.

셋째, 고객의 서비스기업 전환을 방지하는 요인을 정합에서 중요한 공헌을 했다. 흥미롭게도, 무감감(apathy)은 금융산업 상황에서 가장 중요한 요인으로 드러났다(Colgate and Lang, 2001).

4. 은행의 전환장벽 요인

고객이 은행을 전환하지 않는 이유의 첫 번째 요인은 충성도이며 이는 직원이 나의 요구사항을 알고 있으며, 특별 대우와 최고의 거래를 받는 것과 같은 관계 사안과 연관이 있고, Gwinner et al.,(1998)의 관계분류에서 첫째 요인은 일부 고객들은 자신과 은행과의 관계발전에 기울인 노력 때문에 전환을 꺼린다는 사실과 관계가 있으므로 이 요인은 관계투자라 한다.

둘째 요인은 불편성으로 이 요인에서 고객들이 부정적인 금융결과와 전환결과에 대한 불안감을 걱정해서 이탈하지 않고 고착화된 것과 같은 불편적인 이유와 연관이 있다.

세째 요인은 정체상태(status quo)가 보다 매력적인 것으로 보였다는 사실과 관련된 두 가지 변수로 구성되었으므로 이 요인은 무관심(apathy)이다

마지막 요인은 모든 은행은 다 똑같다, 비슷하다, 전문성과 차별화등과 관련이 있다. 따라서 이 요인은 대안 매력도이다.

두 번째 가장 중요한 요인은 고객에 있어 전환과정의 잠재적 부정적 결과와 관련된 부정성 이다(Colgate and Lang, 2001).

제 4 절 고객 이탈의도의 이론적 고찰

1. 고객 이탈의 개념적 정의

고객관리에서 이탈고객 관리를 위해서는 가장 먼저 해야 할 일은 이탈의 기준을 설정 하는 것이다. 즉, 고객의 어떤 상태를 이탈로 볼 것인가에 대한 명확한 정의를 내려야 한다. 서비스 업계에 따르면 고객이탈 캠페인 도구를 도입한 업체 등은 대부분 ‘이탈고객’에 대한 정확한 정의를 내리지 못하고 있어 캠페인 타겟이 불분명해지는 어려움을 겪고 있다(김웅렬, 2002). 하지만 은행 기업금융 고객거래의 경우 고객들은 거래를 끊기 전에 은행에 대해서 금리 및 수수료, 핵심 서비스 등의 불만과 불평을 이야기 하거나, 또는 여신 한도거래 및 외국환 한도거래 등의 개별거래 빈도가 준다거나 하는 독특한 행동변화를 보일 수 있다. 또는 유통업의 경우 주거래 품목의 구매 금액이 준다거나 또는 주거래 품목만 사고 나머지는 사지 않는다거나 전체적으로 구매 빈도가 떨어 진다는 등의 변화가 나타날 수 있다. 일반적으로 업계현황을 보면 금융기관에서는 고객 이탈의 기준을 증권계좌, 예금계좌, 보험, 신용카드 등을 계약을 해 지하는 시점으로 삼고 있다(이건창, 권순재, 신경식, 2002).

고객의 이탈 모형에 대한 최초의 연구는 Hirschman(1970)의 연구로써 그는 소비자들이 불만족하는 경우 이들의 향후 행동 대안이 어떻게 나타나게 될 지에 대해 깊은 연구의 관심을 보였다. 그는 이러한 행동 패턴은 구매의 중단 이나 거래의 단절과 같은 이탈(exit) 형태와 불만족 상황으로부터 도피하기 보다는 더 많은 권한을 요구하거나 항의를 표명함으로써 변화를 시도하는 발언(voice)등의 형태로 구성되어 있다고 하였다.

Hirschman(1970)은 고객 이탈(exit)은 기업으로부터 구매 거부이며, 전통적인 미시경제이론에 의하면 시장 메커니즘을 변경 하는데 고객 이탈은 강력한 역할을 한다고 이야기 하였으며, 고객이탈은 경쟁기업들 사이에서 순익을 변경하고 시장으로부터 이익구조를 변경 시키고 경쟁에서 실패한 기업들이 기업정책의 변경이나 제거를 하도록 할 것이다. 그리고 성공하는 기업은 고객의 이탈에 민감하다고 하였다.

그리고 기업 금융 고객중 이탈 하고자 하는 고객은 재 구매나 Up-selling, 교차 판매(Cross-selling), 외국환 거래, 수신 예금 거래가 일어나지 않는 일정기간(= 이탈 기간)의 설정은 기업금융 고객의 구매거래 패턴으로 이루어지

고 있다고 볼 수 있다. 그러나 아무 말이나 행동 없이 조용히 타행으로 거래를 옮기는 고객도 있다.

일반적으로 고객은 이탈하기 전에는 휴면기간을 거치게 되고 휴면 후 재활성화 될 수도 있다.

Keaveney(1995)의 연구에서는 서비스 기업을 이탈하고자 하는 의도 중 17.3%가 서비스 회복에 대한 불만족을 인지하기 때문으로 나타나고 있다고 하였으며, 이에 따라서 공정성 인지와 구매 의도 간에는 직접적인 상관관계보다는 만족이라는 중간 매개 변수를 통해 상관관계를 갖는다고 할 수 있다고 하였다.

2. 고객이탈 방지의 출현배경

통상적으로 이야기 할 때 IMF 구제금융 이전의 한국에서 은행고객중 기업 금융 고객에 대한 마케팅은 일반적으로 은행내의 기업금융 마케팅 담당자들은 기존 고정고객 보다는 신규우량 기업금융 고객을 어떻게 많이 확보하느냐에 많은 노력을 기울여왔다. 이제는 지속적으로 은행을 이용해주는 충성도가 높은 우량한 기존 고객을 중요하게 생각하게 되었다.

소비자의 만족에 대한 연구는 개별거래에 대한 성과(performance)를 기대와 비교함으로써 만족여부를 판단한다는 거래 특유적 소비자만족과, 개별거래 각각에 대한 경험들이 모여서 브랜드 또는 점포에 대한 전체적인 평가결과로서의 소비자만족이 결정된다는 누적적 소비자만족으로 이루어져 왔다.

거래특유적 소비자만족에 관한 여러 연구들이 가장 중점을 두어 온 것은 소비자 만족의 결정요인이 무엇인가에 대한 것이었으며, 이러한 연구들로부터 광범위한 지지를 받아온 것은 거래-불일치 패러다임이었다. Oliver(1980)는 개인은 단지 적응수준과 관련 지어 자극을 지각한다고 가정하는 적응수준이론(adaptation level theory)을 소비자만족 연구에 도입하여 기대-불일치 패러다임을 제안하였으며 성과(performance)에 대한 기대가 적응수준으로 작용한다고 주장하였다.

누적적 소비자만족은 거래특유적 소비자만족 각각에 대한 경험들이 모여서 브랜드 또는 점포에 대한 전체적인 평가결과로서 소비자만족이 결정된다는 것이다. 따라서 소비자만족 관점이 거래특유적 관점보다 유용하다는 점을 강조

하였다.

기존의 연구들은 고객만족이 이루어지면 고객의 유지는 이에 따라 자연스럽게 이루어지며, 이익증대도 그 결과물로서 나타날 것이라고 믿었다. 그러나 최근에 이러한 고객만족의 개념과 기업들의 성과에서 나타나는 실체 결과가 일치하지 않는다는 사실이 발견되었다.

이에 대하여 Gill Griffin(1999)의 연구결과에 따르면 고객만족도와 기업이 추구하는 가시적인 성과와는 직접적인 상관관계가 별로 없다고 하였다. 즉 고객만족만으로는 기존 고객의 유지와 이를 통한 매출 및 이익의 증대 등을 달성할 수 없다고 주장하였다.

기업금융 은행에 있어 '우량 기존고객 유지'가 전략적 과제로서의 필요성이 절실한 이유는 뚜렷하다. 성숙기 시기인 기업금융 은행 시장의 포화 상태와 기업금융 시장내에서의 심한 경쟁이 기업 금융 다른 고객들의 다양한 서비스 체험은 차별화된 은행의 금융 상품과 다양한 서비스 요구를 촉발하게 되어 기업금융 은행간의 경쟁이 더욱더 심화되고 있는 요즘에는 우량 기존고객 유지가 더욱 중요할 수 밖에 없다.

3. 고객이탈에 대한 통제방법

김진기(1998)는 고객 이탈에 대한 통제 방법으로는 두가지로 나누어 볼 수 있다고 하며 첫 번째로, 전통적인 방법으로 주로 고객이탈이 발생하는 시점에 이루어지는 것으로 고객지원부서의 지원에 의해 이탈을 억제하는 수동적인 방법이다, 이러한 방법 외에도 고객만족지수조사를 하지만 대부분의 경우 고객만족과 고객충성도는 불안정한 관계를 갖는다(Michael and Paula, 1994). 부적절하게 설계된 설문지는 만족도 조사가 고객충성도를 예측하지 못하는 원인이 된다. 고객이 만족 또는 불만족을 느끼고 있는 감정에 대해 어떻게 행동할 것인가를 파악하지 못하고 단순히 만족 또는 불만족을 아는 것은 유용성이 떨어지게 된다. 이탈한 고객과 인터뷰조사를 담당하는 외부 조사자는 업무지식이 부족하기 때문에 근본적인 이탈의 원인을 찾아내는데 한계가 있으며 편향(bias)과 오차 개입의 여지가 많다.

두 번째로, 최근의 고객이탈 통제방법은 좀 더 적극적인 방법으로 구축된 데이터웨어하우스의 DB(Data Base)를 활용하여 소프트웨어를 구축해서 이탈

가능성이 높은 고객을 예측하고 이들에게 마케팅 노력을 집중하는 방식이다. 이를 위해서 개발된 시스템을 이탈 관리시스템이라고 한다(Shawn and Writer, 1996). 고객이탈 방지를 위해 고객의 거래내역을 조사하고 고객의 은행거래 기간, 이탈 내용분석, 인구통계학적 특성, 은행거래 정보, 은행상품 기호 등의 변수들을 데이터마이닝 기법을 이용해 분석하여 고객이 이탈할 가능성을 점수로 제시하는 프로그램이 필요하다.

4. 고객이탈 방지의 중요성

고객이탈을 방지 하는 중요성에는 기업 측면에서의 중요성과 고객 측면에서의 중요성으로 나누어 볼 수 있다(최지희, 2000).

가. 기업측면에서의 중요성

무한경쟁시대에서의 경쟁우위의 핵심은 다른 어떤 경쟁자보다도 고객이 정말 원하는 욕구를 보다 잘 해결할 수 있는 해결책을 제공하는 고객의 관점에서의 고객지향적 사고가 요구된다. 고객관점에서 사고하여 고객을 만족시키는 것이 왜 중요한가는 기업의 매출이 신규고객과 기존고객의 반복구매에서 일어나기 때문이다. 그러나 새로운 고객을 끌어들이는 것은 기존의 고객을 유지하는 것보다 많은 비용이 든다. 그러므로 신규고객 창출보다는 기존고객의 유지가 기업의 생존에 보다 중요하다.

또한 기업들이 스스로 생존을 보장하고 이익증대를 통하여 지속적인 성장을 실현하기 위해서는 고객들을 확보하고, 만족시키고, 유지하는 과업들 모두에서 경쟁업체를 능가해야만 한다. 즉, 고객만족 증진행위를 경쟁업체들보다 뛰어나게 수행해야 한다.

기업의 관리자들은 고객을 획득하는 것보다 획득된 고객을 유지하는 것이 더 중요하다는 것을 알고 있다(Berry, 1980). 고객유지에 관한 중요성은 서비스품질에 관한 연구에서는 Bitner(1990)와 Boulding et al.,(1993)이, 관계의 질에 대한 연구에서는 Crosby(1990) 등이, 그리고 전체적인 고객만족에 관한 연구에서는 Cronin과 Taylor(1992)가 고객과의 장기적인 관계가 가져오는 장·단기적인 성과에 대해서 역설했다.

Reichheld와 Sasser(1990)는 고객만족경영을 고객가치창조, 고객만족, 고객

충성, 기업성파로 이어지는 일련의 사슬로 이해하고 있다. 이 사슬에 의하면 기업성파와 가장 밀접한 관계가 있는 것은 고객충성도로서 충성도가 높은 고객은 재구매, 주위사람에게 권유하므로, 충성고객의 확보 혹은 기존 고객의 유지가 매우 중요하다.

고객이탈율은 앞으로의 수익변동을 알려주는 정확한 선행지표가 된다. 만약 기업이 고객 한 명을 잃게 될 때 발생하는 비용이 얼마나 되는지를 알게 된다면 고객을 유지하기 위한 투자를 정확하게 평가할 수 있게 될 것이다. 자동차 서비스 기업의 경우에 4년된 고객으로부터의 기대이익은 같은 고객이 첫해에 남긴 수익보다 무려 3배 이상이나 된다고 한다. 고객들이 이탈하면 이 잠재적인 수익도 사라질 것이다.

오랫동안 관계를 유지해온 고객들로부터의 경제적인 이점은, 고객의 이탈과 구매전환을 최소화함으로써 기업의 중요한 경쟁적 자산(competitive asset)이 된다. 이는 기업의 수익성을 높이고 고객확보를 위한 경쟁업체들의 마케팅비용을 증대시킨다. 또한 구매가 증가함에 따라 운영비용은 상대적으로 감소한다. 고객들의 신용조사와 그들의 데이터베이스에 추가하는 데는 비용이 많이 든다. 그러나 이러한 일은 한번만 하면 된다. 더욱이 고객의 재무상태와 선호 방향을 알게 되어 보다 효율적으로 고객을 도울 수 있다.

나. 고객 측면에서의 중요성

고객은 거래비용을 줄이고 미래의 이윤에 대한 불확실성을 현저히 낮추기 위해서 그리고 카운슬링 지원 등과 같은 다른 이익을 위해 기업과 장기적인 관계를 유지하고 싶어 하므로 기업은 작은 노력으로도 끊임없는 이윤을 창출할 수 있다.

Berry와 Gresham(1986)은 소비자들이 제품구매를 주기적으로 반복할 때, 소비자가 선택할 수 있는 품목들이 많을 때, 소비자의 자아(Ego)가 관련되어 있을 때 그리고 소비자가 개인적 서비스를 요구할 때 기업이 고객에 맞는 관계를 형성하는 것이 중요하다고 말했다. 이를 종합해보면, 고객이탈 방지는 다음과 같은 상황에서 매우 중요하게 된다.

- 1) 고객이 선택할 수 있는 품목이 넓고, 참여하는 업체가 많아 미래의 수요와 공급이 예측하기 어려운 정도로 환경이 동태적일 때
- 2) 판매 후 서비스가 복잡하고, 개별적이고(customized) 그리고 계속적으로 요구될 때

- 3) 주기적으로 반복구매가 이루어질 때
- 4) 고객들이 제품 혹은 서비스에 대해 비교적 잘 모를 때 등이 그러하다.

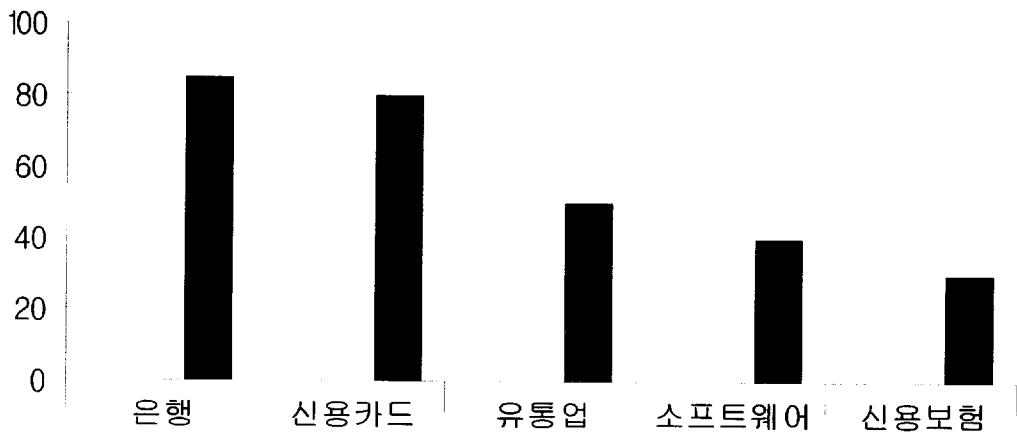
5. 고객이탈 방지의 효과

Reichheld와 Sasser(1990)는 기업에서의 고객이탈 방지의 효과를 ‘고객생애가치’ (Customer Lifetime Value : LTV)라는 계량적 개념으로 정리하였다.

고객생애가치(LTV)란 한 고객이 특정 기업과 거래하는 기간 동안 그 기업에 얼마나 수입을 가져다 주는가를 의미하는 것으로 한 고객이 평균적으로 기업에 기여하는 미래 수익의 현재가치라고 볼 수 있는데, Reichheld 와 Sasser(1990)는 산업에 따라 차이가 있지만 5%의 고객이탈을 방지하면 25% 내지 85%의 신장을 가져온다고 한다.

다음의 <그림 2-2>은 이러한 연구결과를 나타낸 것이다. <그림 2-2>에서 고객이탈율을 5% 줄일 때 고객생애가치가 얼마나 증가하는지 산업별로 비교/분석하여 자동차서비스 체인은 30%, 보험회사는 50%, 그리고 은행은 85%의 증가효과를 가져온다는 것이다.

<그림 2-2> 산업별 고객이탈율 5%의 감소효과



고객과 이를 통해 그들은 고객충성도로서 측정된 질적 측면이 시장점유율과 같은 양적 측면 못지 않게 중요하다고 결론지었다.

그리고 고객과의 관계가 오랫동안 지속될 때 수익은 증가되는데 그 수치는 결코 적지 않다. 한 기업이 고객의 5%를 더 이상 잃지 않고 유지시킨다면 약 100%의 수익을 더 얻을 수 있다고 한다.

Barastys(1995)는 고객충성도 매트릭스로 고객이탈율과 수익의 관계를 다음과 같이 보여주고 있다. 즉 10만명의 고객이 있다고 가정하고 각각의 고객이탈율에 의해 5년 동안의 고객 숫자의 변화를 나타내면 <표 2-2>와 같다. 즉, 신규고객의 유치가 없다고 가정하고 순수한 고객이탈율과 고객 숫자의 변화를 보면 고객이탈율이 0%일 때 고객의 숫자는 5년 후에도 그대로이나 만약 이탈율이 매년 40%라면 5년 후 남아있는 고객의 수는 약 24%이며, 만약 이탈율이 매년 50%라면 5년 후 약 6%의 고객만이 남게 되는 것이다(최지희, 2000).

<표 2-2> 고객이탈율과 연도별 고객 숫자 변화의 관계

이탈율 연도	0%	30%	40%	50%	60%
1년	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
2년	100,000	70,000	60,000	50,000	40,000
3년	100,000	49,000	36,000	25,000	16,000
4년	100,000	34,300	21,600	12,500	6,400
5년	100,000	24,010	12,960	6,250	2,560

자료원: Barstys, Joseph F. (1995), "Communications is Key to Ower Loyalty", Proceeding, *AMA, Fifth Congress on Customer Satisfaction*.

한편, 고객 1명당 매년 1%의 매출증대가 있다고 가정하고, 고객이탈율과 연도별 매출액의 변화관계를 살펴보면 <표 2-3>과 같다. 즉, 고객이탈율이 0%일 때 현재 대비 5년 후에 500% 매출액 증대가 예상되나 매년 이탈율이 30%일 때는 280%, 50%일 때는 194%의 매출액 증대가 예상된다.

<표 2-3> 고객이탈율과 연도별 매출액 변화의 관계

이탈율 연도	0%	30%	40%	50%	60%
1년	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
2년	200,000	170,000	160,000	150,000	10,000
3년	300,000	219,000	196,000	175,000	156,000
4년	400,000	253,300	217,600	187,500	162,400
5년	500,000	277,310	230,560	193,750	164,960

자료원: Barstys, Joseph F. (1995), "Communications is Key to Ower Loyalty", Proceeding, *AMA, Fifth Congress on Customer Satisfaction*.

고객이탈의 비용절감 측면에서 살펴보면 기업의 충성스런 고객은 관계가 지속되고 시간이 흐름에 따라 같은 고객으로부터의 재구매, Up-selling, 교차 판매(Cross-selling)등으로 구매량이 증가하고, 운영비가 절감되며 높은 구전 효과가 있고 가격 프리미엄에 의한 효과가 점차 증대하기 때문이다. 이 효과들의 상대적 중요성은 산업에 따라 달라지지만 고객이 오래될수록 수익이 증가 한다는 결론에는 변함이 없다고 볼 수 있다.

고객이탈을 방지하고 기존고객을 유지하는 것은 기업의 신규고객을 유치하는데 소요되는 비용을 절감하게 해 줌으로써 이익의 증대를 가져온다. 충성스

런 고객은 시간의 흐름에 따라 기업에 보다 많은 이익을 가져다 주기 때문이다. 즉 시간의 흐름에 따라서 같은 고객으로부터의 구매량 증대, 운영비 절감, 소개효과, 가격프리미엄에 의한 효과가 점차 증대하기 때문이다(최지희, 2000).

한편, Hirschman(1970)은 기업의 소비자가 불평행동에 대한 적절한 대응이 불평하는 고객을 오히려 충성도가 높은 고객으로 전환할 수 있다고 제시한 바 있다. 기업이 고객이탈방지에 초점을 두어야 하는 이유는 기업의 수익률에 미치는 영향뿐만 아니라 실망한 고객이 다른 서비스로 돌아섰을 때 오는 부정적 구전(word of mouth)효과 역시 무시하지 못하기 때문이다. 특히 구전은 대면 커뮤니케이션으로 문서자료나 매스커뮤니케이션에 비해 더욱 큰 효과가 있으며, 기업에 대한 고객의 불평은 단지 한 명의 고객만 관련되지만 구전 커뮤니케이션은 많은 사람들에게 전달되기 때문에 더욱 기업에 해로울 수 있는 것이다.

Keaveney(1995)의 서비스 전환행위에 관한 연구결과에 의하면 서비스 이전 고객의 75%가 그들과 가까운 사람들에게 그들이 원래 이용했던 서비스에 대한 불만을 토로했던 것으로 나타났는데 이처럼 고객이탈에 의한 부정적인 구전효과는 서비스 기업에 치명적인 타격을 줄 수도 있다는 것이다.

이러한 이유에서 고객관계관리는 기업의 입장에서 매우 중요한 부분의 하나가 된다. 즉 불평고객의 수를 줄이고 불평고객을 효율적으로 관리하는 것이 더 많은 고객이 기업으로부터 떠나는 것을 막을 수 있다.

제 3 장 연구의 모형과 가설

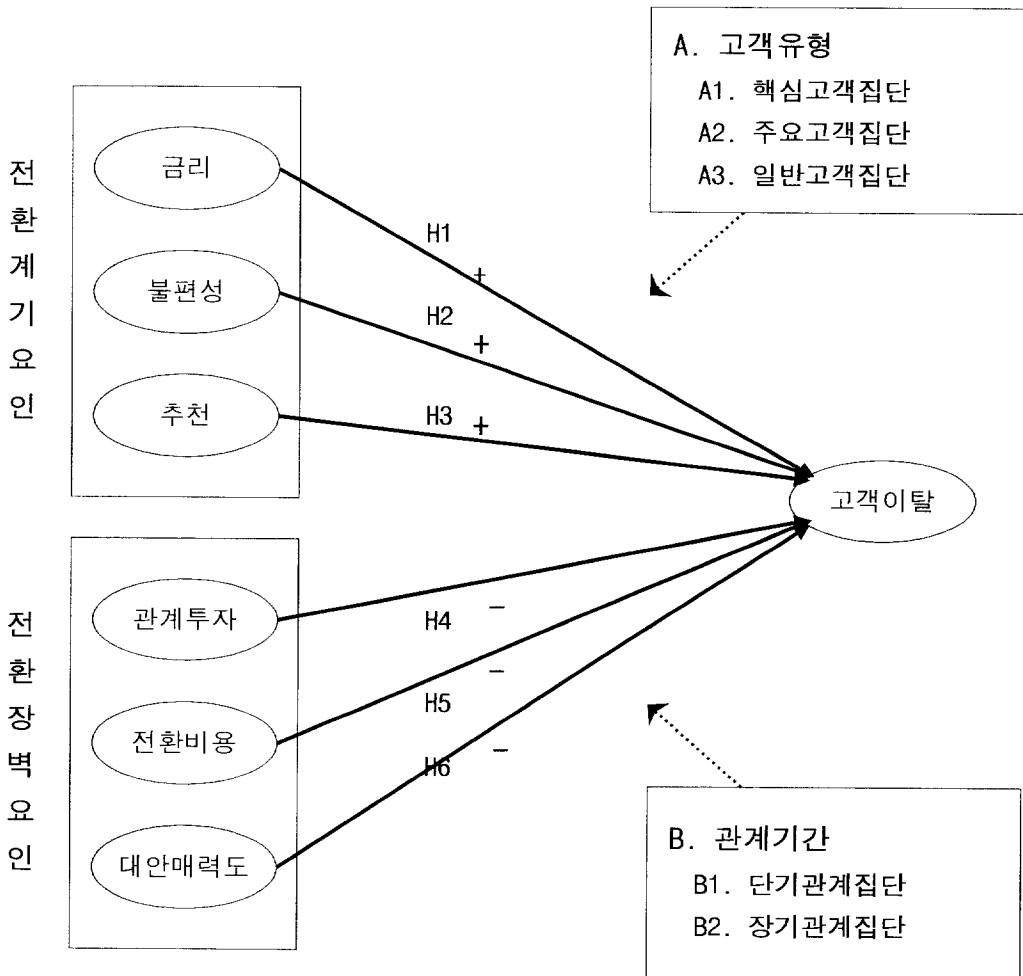
제 1 절 연구 모형의 설계

본 연구는 은행 거래의 기업금융 고객의 전환계기와 전환장벽이 고객이탈과 고객유형 및 거래 관계기간의 조절효과를 파악하고자 함을 목적으로 하고 있다. 이는 은행 고객이 전환의 계기가 되는 주요 요인인 은행의 금리및 수수료, 불편성, 추천등이 선행요인으로서 부정적인 소비정서로 고객이탈에 영향을 미치며, 은행에서는 우량 기존고객의 전환장벽에 대한 관계투자, 전환비용, 대안 매력도의 선행요인으로서 거래은행은 고객에 대한 전환장벽을 높임으로 고객이탈을 방지 하므로 은행의 수익성에도 영향을 미칠 것으로 보이고 있을 것으로 사료되고 또 고객의 유형과 거래 관계기간과에 대하여서도 연구 하였다.

그리고 본 연구 모형의 고객유형에 따른 집단유형중 핵심고객집단은 K 은행에 연간 수익액을 2천만원이상의 수익을 주는 고객이며, 주요고객집단은 연간 수익액을 1천만원이상 2천만원미만의 수익을 주는 고객이고, 일반고객집단은 연간 수익액을 1천만원미만의 수익을 주는 여수신 고객으로 고객집단을 분류하였으며, 거래 관계기간의 분류는 본 연구의 설문 고객중에서 K 은행과의 거래 기간을 산술 평균한 95개월이상이면 장기관계집단이고, 95개월미만 고객이면 단기관계집단으로 거래관계기간에 따른 집단유형을 분류 하였다.

따라서 이러한 연구 목적의 수행을 위해 선행연구의 이론적 고찰에서 도출된 여러 가지 요인에 근거하여 아래 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정 하였다.

<그림 3-1> 본 연구의 모형



* A, B는 조절변수임.

.....➡ 전체연구모형에 대한 조절효과를 나타냄.

제 2 절 가설의 설정

본 연구의 주된 목적은 은행거래 기업금융 고객들의 전환계기와 전환장벽이 고객이탈에 영향을 미치는 선행요인들을 심층적으로 고찰하기 위하여 은행의 금리및 수수료, 불편성, 추천 등이 고객의 전환 계기와 관계투자, 전환비용, 대안 매력도 등이 전환장벽이 고객이탈에 미치는 영향에서 고객의 유형과 고객이 거래관계 기간의 조절효과를 점검하여 은행의 수익성이 되는 고객을 유지하고자 하는 것이다.

따라서 본장에서는 각 변수가 인과 관계가 유의한지를 검증하기 위하여 필요한 가설을 설정하고자 한다.

본 연구의 가설

가설 1: 금리는 고객이탈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-A1: 핵심고객집단에서 금리는 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-A2: 주요고객집단에서 금리는 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-A3: 일반고객집단에서 금리는 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-B1: 단기관계집단에서 금리는 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-B2: 장기관계집단에서 금리는 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설2: 불편성은 고객이탈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-A1: 핵심고객집단에서 불편성은 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-A2: 주요고객집단에서 불편성은 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-A3: 일반고객집단에서 불편성은 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-B1: 단기관계집단에서 불편성은 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-B2: 장기관계집단에서 불편성은 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설3: 추천은 고객이탈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-A1: 핵심고객집단에서 추천은 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-A2: 주요고객집단에서 추천은 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-A3: 일반고객집단에서 추천은 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-B1: 단기관계집단에서 추천은 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-B2: 장기관계집단에서 추천은 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설4: 관계투자는 고객이탈에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-A1: 핵심고객집단에서 관계투자는 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-A2: 주요고객집단에서 관계투자는 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-A3: 일반고객집단에서 관계투자는 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-B1: 단기관계집단에서 관계투자는 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-B2: 장기관계집단에서 관계투자는 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설5: 전환비용은 고객이탈에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-A1: 핵심고객집단에서 전환비용은 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-A2: 주요고객집단에서 전환비용은 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-A3: 일반고객집단에서 전환비용은 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-B1: 단기관계집단에서 전환비용은 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-B2: 장기관계집단에서 전환비용은 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설6: 대안매력도는 고객이탈에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-A1: 핵심고객집단에서 대안매력도는 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-A2: 주요고객집단에서 대안매력도는 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-A3: 일반고객집단에서 대안매력도는 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-B1: 단기관계집단에서 대안매력도는 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-B2: 장기관계집단에서 대안매력도는 고객이탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

제 4 장 연구 대상의 구성 및 분석방법

제 1 절 연구대상의 구성

본 연구는 K은행의 기업금융 지점의 고객중 매출액 30억원 이상의 법인고객을 대상으로 설문 조사를 하였으며, 지역적으로는 부산 경남 소재의 기업고객을 대상으로 하였고 조사 기간은 2005년 9월 10일부터 10월 10일 까지 1개월간 실시하였다.

본 연구의 이용된 설문 고객은 <표 4-1>과 같이 구성되었다

총 1,500부의 설문지를 배부 하여 462부를 회수하였고, 이중 부적격한 부수 121부와 내용의 불성실한 23부를 제외한 319부를 분석에 사용하였다.

<표 4-1> 설문 고객 수

구분	총 설문 발송 고객수	설문 회수 고객수	설문 사용 고객수	설문 비사용 고객수
핵심 고객	500	157	115	42
주요 고객	500	150	103	47
일반 고객	500	155	99	56
합 계	1500	462	317	145

본 연구에서 설문지를 이용하는 주된 가장 큰 이유는 모든 응답자들에게 동일한 내용을 동일한 방식으로 질문을 함으로써 측정 도구의 변화에 따른 측정의 오류를 최소화 하고 상대적인 결과의 비교가능성을 높일 수 있기 때문이다. 그리고 단기간 내에 핵심적인 정보만을 선별하여 비교적 객관적이고, 신뢰성 있는 정확한 정보를 입수할 수 있는 장점이 있다.

본 연구에 사용된 설문지는 <표 4-2>과 같이 크게 7개부분과 조절변수 2개부분 그리고 인구통계부분으로 구성되었다.

첫 번째 부분은 기업금융 고객이 타행으로 전환할 수 있는 계기의 요인인 금리 및 수수료 는 4 문항, 불편성은 4 문항, 추천은 3 문항등 총 11 문항에 대하여 물었으며, 두 번째 부분은 기업금융 고객이 전환을 어렵게 만드는 은행의 전환 장벽의 요인인 관계 투자는 5 문항, 전환 비용은 7 문항, 대안 매력도는 3 문항 총 15 문항에 관하여 물었고, 세 번째 부분은 기업금융 고객의 전환 계기와 은행의 전환장벽이 영향을 미치는 고객이탈은 5 문항에 대하여 물었으며, 마지막으로 인구 통계적 사항은 성별, 연령, 기업의 업종, 회사의 매출액 규모, K은행과의 거래 기간, 거래 은행의 수, 응답자의 직책등 7 문항으로 구성 하였다.

<표 4-2> 설문지 구성

요 인	내 용	척 도	문항수
금리 및 수수료	금리 및 수수료 높음	리커트 5점척도	4
고객의 불편성	거리, 업무시간, 대기시간, 주차의 불편	리커트 5점척도	4
추천	회사 직원, 지인, 거래 고객기업, 협회 등의 추천	리커트 5점척도	3
관계투자	고객의 Needs을 알고처리, 충성도 관심, 직원과의 유대관계 등	리커트 5점척도	5
전환비용	저 품질의 서비스, 노력 비용, 새로운 설명, 번거로움 등	리커트 5점척도	7
대안매력도	은행의 유사성, 결과의 확신 없음, 차별화된 기법 등	리커트 5점척도	3
고객이탈	관계의 지속, 거래 이용, 새로운 주거래 은행 등	리커트 5점척도	5
고객유형	은행에 대한 기여 정도에 따른 고객 유형 (핵심고객, 주요고객, 일반고객)	명목 척도	1
관계기간	은행과 거래를 한 기간 표본 평균 거래 기간(95개월)을 기준으로 단기관계집단과 장기관계기간으로 구분	명목 척도	1
인구 통계학적 특성	업종, 매출액, 거래은행, 직책등	명목 척도 및 비율 척도	7

제 2 절 분석 방법

본 연구에 이용된 자료는 SAS 8.2과 AMOS 4.0을 이용하여 분석 하였으며, 자료 분석에 활용된 분석방법들은 다음과 같다.

첫번째는 설문지의 자료 입력의 정확성과 표본의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 SAS 8.2을 이용하여 빈도 분석을 실시하였으며

둘째로는 전환계기의 금리 및 수수료, 불편성, 추천과 전환장벽의 관계투자, 전환 비용, 대안 매력도 그리고 고객 이탈 의도의 측정 변수에 대한 단일 차원성을 검증하기 위하여 SAS 8.2을 이용한 신뢰도 분석, AMOS 4.0을 이용한 확인적 요인 분석을 실시하였다.

마지막으로 각 단위들간의 구조적 관계를 분석하기 위하여 AMOS 4.0을 이용한 공변량 구조 분석을 실시하였다

제 5 장 분석 결과

제 1 절 신뢰성 및 타당성 분석

가설검증에 앞서 연구의 구성개념들의 측정치에 대한 타당성 및 신뢰성 검증을 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석 및 신뢰성 분석을 실시하였다. 먼저 수집한 자료들의 개념타당성인 수렴타당성 및 판별타당성 등을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 주성분분석 방법을 이용하여 요인을 추출한 후 VARIMAX 방법을 이용하여 탐색적 요인분석을 한 결과 각각의 요인들이 Eigen-value가 모두 1을 넘는 것으로 나타났다. 또한 누적 Communalilty에서도 최하 0.683(전환비용)으로 나타나 개념타당성이 존재하는 것으로 나타났다(<표 5-1> 참조).

또한 확인적 요인분석에서는 각 요인들을 설명하는 모든 측정변수들의 경로계수의 p-value가 0.000으로 나타나 수렴타당성이 확인되었다(<표 5-2> 참조).

그리고 <표 5-3>에서 나타난 것과 같이 제시된 요인들 간의 판별타당성을 나타내는 상관계수(ϕ)의 신뢰구간($\phi \pm 2SE$)에서도 각각의 신뢰구간에 1.0이 포함되지 않은 것으로 나타나 판별타당성이 존재하는 것으로 나타났다 (Anderson and Gerbing 1988).

마지막으로 각 요인들 간의 신뢰성을 분석한 결과 대안매력도가 일반적인 신뢰성 기준치인 0.7에 다소 미치지 못하나 대체적으로 허용할 수 있는 범위 내에 있는 것으로 판단하였다(Nunnally and Bernstein 1994). 이 외의 다른 요인들은 기준치인 0.7에 부합되는 것으로 나타났다. 따라서 측정변수들 간의 내적일관성에는 문제가 없다는 것을 알 수 있다.

이러한 타당성 및 신뢰성 분석의 결과는 수집한 자료들을 통해 가설을 검증해도 무리가 없음을 보여주고 있다.

<표 5-1> 탐색적 요인분석 결과 및 신뢰성 분석 결과

요인	설문항목*	요인적재값	Eigen-Value	Communality	Cronbach α
금리 및 수수료	X1	0.85	3.371	0.792	0.872
	X2	0.84			
	X3	0.75			
	X4	0.75			
불편성	X5	0.65	2.431	0.697	0.771
	X6	0.79			
	X7	0.79			
	X8	0.62			
추천	X9	0.65	1.876	0.786	0.712
	X10	0.85			
	X11	0.76			
관계투자	X12	0.68	2.755	0.684	0.791
	X13	0.67			
	X14	0.69			
	X15	0.75			
	X16	0.64			
전환비용	X17	0.68	3.547	0.683	0.816
	X18	0.74			
	X19	0.67			
	X20	0.63			
	X21	0.65			
	X22	0.60			
	X23	0.54			
대안매력도	X24	0.61	1.907	0.701	0.693
	X25	0.75			
	X26	0.73			
고객이탈	Y1	0.81	3.249	0.716	0.849
	Y2	0.78			
	Y3	0.66			
	Y4	0.79			
	Y5	0.78			

* 설문항목은 부록 1의 설문지를 참고하기 바람.

<표 5-2> 확인적 요인분석 결과

요인	설문항목	요인적재값	표준오차	t-value
금리 및 수수료	X1	0.844	10.557	10.557*
	X2	0.835	10.190	10.190*
	X3	0.717	13.035	13.035*
	X4	0.713	-	-
불편성	X5	0.830	0.189	8.803*
	X6	0.624	0.134	8.005*
	X7	0.558	0.135	7.393*
	X8	0.568	-	-
추천	X9	0.363	0.713	3.502*
	X10	0.649	0.441	3.839*
	X11	0.908	-	-
관계 투자	X12	0.744	0.179	7.673*
	X13	0.759	0.178	7.724*
	X14	0.648	0.151	7.251*
	X15	0.624	0.138	8.255*
	X16	0.475	-	-
전환비용	X17	0.585	0.124	8.584*
	X18	0.657	0.117	8.633*
	X19	0.565	0.107	8.332*
	X20	0.538	0.117	7.939*
	X21	0.580	0.119	7.453*
	X22	0.620	0.124	7.768*
	X23	0.663	-	-
	X24	0.625	0.107	8.245*
대안매력도	X25	0.710	0.118	8.745*
	X26	0.637	-	-
고객이탈	Y1	0.738	0.102	10.106*
	Y2	0.663	0.100	10.688*
	Y3	0.656	0.083	10.156*
	Y4	0.663	0.067	13.218*
	Y5	0.738	-	-
모형의 적합도		$\chi^2=608.332$ df=393 p=0.000 RMSEA=0.035 GFI=0.891 AGFI=0.863 IFI=0.944 CFI=0.943		

* P=0.000

<표 5- 3> 판별타당성을 위한 상관관계 분석

구분	금리	불편성	추천	관계투자	전환비용	대안매력도
불편성	0.543 (0.052)					
추천	0.387 (0.049)	0.484 (0.036)				
관계투자	0.032 (0.032)	0.126 (0.022)	0.025 (0.014)			
전환비용	0.226 (0.042)	0.326 (0.030)	0.260 (0.025)	0.674 (0.039)		
대안매력도	-0.260 (0.049)	-0.078 (0.031)	-0.127 (0.022)	0.559 (0.040)	0.551 (0.043)	
고객이탈	0.362 (0.051)	0.286 (0.033)	0.361 (0.035)	-0.302 (0.031)	-0.039 (0.031)	-0.352 (0.041)

* ()안의 수치는 표준 편차임.

제 2 절 모형의 적합도 및 가설 검증

1. 모형의 적합도 평가

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 AMOS 4.0을 이용하여 공변량 구조모형 분석을 실시하였다. 이 분석방법은 기존의 상관분석, 회귀분석, 경로분석이 가지는 가정을 버리고 보다 현실적인 상황에서 변수들간의 분석을 가능하게 하는 방법이다(이순목, 1990).

이러한 공변량 구조모형 분석을 통해 가설을 검증하기 위해서는 변수들 간의 관계에 대한 연구모형의 적합도에 대한 평가가 선행되어야 한다. 본 연구에

서 가설을 검증하기 위하여 설정한 연구모형의 적합도를 평가하기 위해 일반적으로 사용되고 있는 지표들인 χ^2 , RMSEA, GFI, AGFI, IFI, CFI 등을 사용하여 평가하였다. 이들 각 지표에 대한 평가기준은 <표 5-4>과 같으나 절대적인 기준이 아니며, 경우에 따라 유연한 해석을 시도하기도 한다. 또한 유일하게 통계적으로 연구모형의 적합도를 검증하는 χ^2 의 경우 표본의 크기에 민감하게 반응하여 연구모형의 적합도를 평가하기가 어려울 수도 있다(이순목, 2003). 이러한 경우 다른 적합도 평가기준을 사용한다. 본 연구에서 사용한 평가지표들인 RMSEA는 0.08 이하(이순목, 2003), GFI, AGFI, IFI, CFI와 같은 지표들은 0.9 보다 다소 낮게 나타나더라도 연구모형이 괜찮은(reasonable) 것으로 평가하기도 한다.

이러한 평가기준으로 본 연구에서 사용된 연구모형들의 적합도를 평가하면 다음과 같다. 첫째, 전체 집단을 대상으로 적합도를 평가한 결과 χ^2 의 값이 552.657(df=380, p=0.000)로 나타나 연구모형은 모집단의 자료에 적합하다는 귀무가설을 기각하였으나 앞서 제시한 것과 같이 표본의 수에 민감할 수 있으므로 다른 평가지표를 사용하였다. RMSEA(0.038), GFI(0.901), AGFI(0.870), IFI(0.955) 및 CFI(0.954) 모두 대체적으로 평가기준을 만족하는 것으로 나타났다. 따라서 전체집단에 대한 자료가 연구모형에 잘 부합되는 것으로 판단되었다.

둘째, 고객유형으로 구분한 3개의 각 집단들(우수고객집단, 주요고객집단, 일반고객집단)을 대상으로 적합도를 평가한 결과는 다음과 같다. 우선 각 집단들은 공통적으로 χ^2 를 통한 평가는 전체집단과 마찬가지로의 결과를 보였다. 따라서 앞서 제시한 평가기준들을 사용하여 각 연구모형의 적합도를 평가하였다(<표 5-6> 참조). 1)핵심고객집단의 경우 RMSEA(0.082), GFI(0.798) 및 AGFI(0.734)가 기준에 미치지 못하고 있으나 IFI(0.925)과 CFI(0.920)는 평가기준을 만족시키고 있다. 2)주요고객집단의 경우 RMSEA(0.062), IFI(0.871) 및 CFI(0.865)는 평가기준에 다소 미치지 못하나 괜찮은(reasonable) 연구모형으로 평가하기에 충분하다고 할 수 있다. 그러나 GFI(0.760)과 AGFI(0.711)는 평가기준에 미치지 못하였다. 3)일반고객집단의 경우 평가값은 다르지만 주요고객집단의 평가 결과로 나타났다. 이러한 각 집단들에 대한 적합도 평가결과는 가설을 검증하기에 미흡한 수준을 보이고 있다. 그러나 연구모형의 적합도 평가는 모든 적합도 평가기준을 만족시

킬 필요가 없으며(예: χ^2 의 결과 해석), 연구자마다 다른 기준을 제시하는 경우도 있다. 결론적으로 연구모형 적합도에 대한 일부 평가기준들이 연구모형의 적합도를 낮게 평가하고 있으나 다른 기준들을 통해 대체적으로 연구모형이 적합하다고 판단하였다. 그러나 연구모형 및 가설검증을 해석할 때 주의할 필요가 있다.

셋째, 관계기간으로 구분한 2개의 각 집단들(장기관계집단, 단기관계집단)에 연구모형의 적합도는 다음과 같다. 전체집단과 고객유형으로 구분한 집단들과 마찬가지로 각 집단들은 χ^2 에 대한 같은 결과를 보였다(<표 5-7>참조). 1)단기관계집단의 경우 RMSEA(0.046), IFI(0.936) 및 CFI(0.934) 등이 각 평가기준들을 충족하는 것으로 나타났다. 2)장기관계집단의 경우 GFI(0.788)와 AGFI(0.743)를 제외한 RMSEA(0.052), IFI(0.913) 및 CFI(0.910) 등이 각 평가기준을 만족시키고 있다. 비록 기준을 만족시키지 못하는 평가지표들이 있지만 고객유형으로 구분한 집단들에서 나타난 결과와 마찬가지로 가설검증에 하는데 큰 무리가 없는 것으로 판단하였다.

<표 5- 4> 연구모형의 적합도 평가기준

평가기준	좋은 합치도 기준	비고
χ^2		
RMSEA	0.05 이하	0.08이하까지 허용함
GFI	0.90이상	
AGFI	0.90이상	이순목(2003)의 경우 기준이 없다고 봄
IFI	0.90이상	
CFI	0.90이상	

2. 가설 검증

본 연구에서 가설들을 검증하기 위해 가설화된 각 구성개념들 간의 경로관계의 유의성과 방향성을 평가하여 가설채택 여부를 결정하였다. 그 결과 <표 5-5>, <표 5-6> 및 <표 5-7>과 같이 나타났다. 우선 금리 및 수수료의 가설 1에 대한 검증 결과 전체집단(0.207)에서는 유의수준 0.05에서 가설이 채택되었다. 또한 고객유형에 따른 집단유형 중 핵심고객집단(0.370)에서도 유의수준 0.05에서 가설이 지지되었다. 그러나 다른 집단들(주요고객집단, 일반고객집단)에서는 가설을 채택되지 않았다. 관계기간에 따른 집단에서는 단기관계집단에서는 가설을 채택하지 않은 반면 장기관계집단(0.295)에서는 유의수준 0.05에서 가설을 지지하였다.

본 연구에서는 가설 2의 불편성이 고객이탈에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예상하였다. 각 집단별로 가설을 검증한 결과 핵심고객집단(0.340)에서 유의수준 0.05에서 채택되었을 뿐 전체집단을 비롯한 나머지 집단에서는 가설이 기각되었다.

가설 3에서는 타인의 추천이 고객이탈에 정의 영향을 미칠 것이라고 예상하였다. 전체집단(0.204)과 고객유형에 따른 집단들 중 주요고객집단(0.285)이 유의수준 0.05에서 가설이 채택되었고, 마찬가지로 관계기간에 따른 집단들(단기관계집단, 0.223; 장기관계집단, 0.255) 모두 가설이 지지되었다. 그러나 핵심고객집단과 일반고객집단에서는 지지되지 않았다.

가설 4는 관계투자가 고객이탈의 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 예상하였다. 가설 검증결과를 살펴보면 전체집단(-0.291)과 고객유형에 따른 집단들 중 핵심고객집단(-0.394)에서 유의수준 0.05에서 가설을 지지하였다. 또한 관계기간에 따른 집단들 중 단기관계집단(-3.291)에서 가설이 채택되었다. 그러나 주요고객집단과 장기관계집단에서는 가설 4가 채택되지 않았다.

가설 5는 전환비용이 고객이탈에 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 예상하였다. 가설 검증결과를 살펴보면 전체집단, 고객유형에 따른 모든 집단들에서 가설이 채택되지 않는 반면에 관계기간에 따른 집단 유형인 단기관계집단(-2.597)과 장기관계집단(-2.065)은 유의수준 0.05에서 가설을 지지하였다.

가설 6은 대안매력도가 고객이탈에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 예상하였다. 이를 검증한 결과 전체집단(-0.175)에서는 유의수준 0.1에서 가설을 채택하는 것으로 나타났다. 또한 고객유형에 따른 집단유형에서는 주요고객집

단(-0.551)에서 유의수준 0.05에서 가설을 지지하였으며, 관계기간에 따른 집단에서는 단기관계집단(-1.983)이 유의수준 0.05에서 가설을 지지하는 반면 장기관계집단에서는 가설을 기각하였다.

3. 종합적 토의

본 연구에서는 표본 전체집단을 대상으로 전환계기를 유발시키는 요인(금리, 불편성, 추천)과 고객장벽 요인(관계투자, 전환비용, 대안매력도)과 고객이탈에 대한 인과관계를 설명하는 가설들을 검증하였다. 또한 이를 모든 표본을 대상으로 한 전체집단은 물론 고객유형(핵심고객집단/주요고객집단/일반고객집단)과 관계기간(단기관계집단/장기관계집단)의 조절효과를 함께 살펴보았다. 그 결과들을 앞 절에서 제시된 가설 검증결과를 토대로 논의를 다음과 같다.

첫째, 모든 표본을 대상으로 한 전체집단의 경우 고객이탈에 전환계기요인에서는 금리(0.207)와 추천(0.204)이 유의한 영향을 미쳤으며, 전환장벽 요인에서는 관계투자(-0.291)과 대안매력도(-0.175)가 유의한 관계를 보였다. 특히 고객이탈에 관계투자가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 금융기관이 고객 전체집단을 대상으로 고객이탈을 줄이기 위해서는 고객들과의 관계에 많은 투자할 필요가 있다. 이를 위해 금융기관에서는 고객이 자사에 대한 애착심을 가질 수 있도록 하여야 하며, 직원들과의 고객들 간의 유대관계도 높일 필요가 있다.

둘째, 고객유형에 따른 집단유형 중 자사에 가장 높은 수익성을 제공하는 핵심고객집단은 금리(0.370), 불편성(0.340) 및 관계투자(-0.390)가 고객이탈에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 요인 중에서 관계투자가 다른 두 요인들에 비해 다소 고객이탈에 중요한 역할을 하고 있다. 따라서 핵심고객집단에 속한 고객들의 이탈을 감소시키기 위해서는 이들 고객들에게 상대적으로 낮은 금리와 수수료를 제공하거나 부당하게 금리를 청구하지 말아야 한다. 또한 고객들이 불편하게 느낄 수 있는 은행의 위치, 업무시간, 대기시간, 주차시설 등을 고객의 요구에 맞게 조정할 필요가 있다. 마지막으로 전체집단과 마찬가지로 고객과의 관계형성 및 유지에 노력을 하여야 한다.

셋째, 고객유형에 따른 집단유형 중 주요고객집단은 전환계기요인들 중 추

천(0.285)과 전환장벽 요인들 중 대안매력도(-0.551)만이 고객이탈에 유의한 영향을 주고 있다. 특히 이 집단에서는 대안매력도가 추천 보다 고객이탈에 더 큰 영향을 미치고 있다. 즉 이 집단의 경우 고객들은 현재 주거래은행과 다른 은행들 간의 차이가 없거나 다른 은행들에 비해 주거래은행이 차별적인 금융기법을 사용하고 있으면 이탈하지 않는 경향이 커진다는 것을 알 수 있다.

넷째, 고객유형에 따른 집단유형 중 일반고객집단은 추천(0.309)과 관계투자(-0.427)에서만 고객이탈에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 집단의 경우 고객들은 타인(예: 직원, 친구 등), 거래기업 및 소속 협회와 같은 기관에서 다른 은행을 추천하면 현재 주거래은행을 바꾸려는 의도가 커지는 반면 특히 주거래은행과의 관계정도에 따라 이탈하려는 경향이 더 커질 수 있다. 따라서 은행은 이 집단의 이탈을 막기 위해서는 고객 외의 다른 당사자들과의 긍정적인 관계를 통해 부정적인 구전을 방지하고 긍정적인 구전효과를 활용할 필요가 있다.

다섯째, 관계기간에 따른 집단유형 중 단기관계집단의 경우 고객이탈에 전환계기 요인 중에서는 추천(0.223)만이 유의한 영향을 미쳤으며, 전환장벽 요인 중에서는 모든 요인들이 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 관계투자(-0.500)과 전환비용(-0.486)이 추천과 대안매력도(-0.175)에 비해 더 큰 영향요인으로 작용하고 있다. 즉 단기관계집단의 고객들은 주거래은행의 관계투자에 대하여 낮게 평가하거나 주거래은행에서 다른 은행으로 거래를 전환하는데 시간, 노력, 금전적 비용 및 신규거래의 번거로움 등과 같은 전환비용이 커질 경우 이탈을 꺼려하는 경향이 높아진다. 이를 통해 은행은 전략적으로 현재 거래기간이 짧은 고객들의 이탈방지를 위해 관계의 질을 높이는 데 노력하는 것은 물론 고객들이 지각할 수 있는 전환비용을 높일 필요가 있다.

여섯째, 관계기간에 따른 집단유형 중 단기관계집단의 경우 금리(0.295), 추천(0.255) 및 전환비용(-0.345)가 고객이탈에 유의한 영향을 미치고 있다. 여기서 전환비용이 가장 높은 영향으로 나타났다. 즉 이 집단에서는 고객이 금리요인이 높거나 관련자들의 적극적인 추천이 있는 경우 주거래은행을 이탈하고자 하며, 반면 전환비용이 높은 경우에는 이탈을 하지 않으려는 경향을 보이고 있다.

일곱째, 전체집단과 조절변수인 고객유형 및 관계기간을 사용하여 가설을

검증한 결과 각 조절변수에 대한 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 전체집단에서는 비 유의한 요인이 조절변수를 적용시키면 유의한 결과를 보였다. 예를 들면 관계기간에 따른 집단유형에서 전체집단의 경우 전환비용이 고객이탈에 비 유의한 영향요인이었지만 관계기간을 조절변수로 사용하면 유의한 결과를 보였다. 또한 고객유형에 따른 집단 간의 경로계수를 추정한 결과 서로 유의한 영향을 미치는 요인들이 다르게 나타났다. 관계기간에 의한 조절효과에 따른 경로계수 추정결과도 마찬가지로의 결과가 나왔다. 이러한 결과는 전체집단에 대한 가설검증이 전체 고객들에 대하여 전환계기요인과 전환장벽 요인이 고객이탈에 미치는 영향을 전반적인 수준에서 접근할 수 있는 장점이 있지만 현실적으로 은행이 고객유형이나 관계기간에 따라 고객시장을 세분할 경우 그 결과가 달라질 수 있음을 보여주고 있다. 따라서 은행은 고객의 이탈을 감소시키기 위해서는 고객 전체수준에서의 접근은 물론 전략적인 세분시장 수준별로 고객이탈 방지전략을 수립할 필요가 있다.

<표 5-5> 전체집단에 대한 가설검증 결과

가설	경로관계	방향성	경로계수†	t-value	p-value	채택여부
H1	금리 ->고객이탈	+	0.207	2.895	0.004	채택*
H2	불편성->고객이탈	+	0.091	1.269	0.204	기각
H3	추천->고객이탈	+	0.204	2.996	0.003	채택*
H4	관계투자->고객이탈	-	-0.291	-2.991	0.003	채택*
H5	전환비용->고객이탈	-	0.138	1.625	0.104	기각
H6	대안매력도->고객이탈	-	-0.175	-1.913	0.056	채택**
모형의 적합도			$\chi^2=552.657$ df=380 p=0.000 RMSEA=0.038 GFI=0.901 AGFI=0.870 IFI=0.955 CFI=0.954			

* p < 0.05

** p < 0.1

† : 표준화된 경로계수임.

<표 5-6> 고객유형에 따른 경로계수의 추정

가설	경로관계	방향성	전체 (N=317)	고객유형에 따른 집단유형		
				핵심고객집단 (N=115)	주요고객집단 (N=103)	일반고객집단 (N=99)
H1	금리->고객이탈	+	0.207† (2.895)*	0.370 (3.161)*	-0.013 (-0.062)	0.052 (0.459)
H2	불편성->고객이탈	+	0.091 (1.269)	0.340 (2,812)*	-0.011 (-0.083)	0.231 (1.861)
H3	추천->고객이탈	+	0.204 (2.996)*	0.071 (0.725)	0.285 (2.167)*	0.309 (2.648)*
H4	관계투자->고객이탈	-	-0.291 (-2.991)*	-0.394 (-2.101)*	-0.222 (-1.017)	-0.427 (-2.322)*
H5	전환비용->고객이탈	-	0.138 (1.625)	-0.066 (-0.559)	0.215 (0.891)	0.242 (1.536)
H6	대안매력도->고객이탈	-	-0.175 (-1.913)**	0.268 (1.579)	-0.551 (-2.348)*	-0.125 (-0.835)
모형의 적합도		χ^2 (df, p-value)	552.657 (380, 0.000)	495.55 (378, 0.000)	571.053 (412, 0.000)	595.013 (415, 0.000)
		RMSEA	0.038	0.082	0.062	0.067
		GFI	0.901	0.798	0.760	0.736
		AGFI	0.870	0.734	0.711	0.685
		IFI	0.955	0.925	0.871	0.877
		CFI	0.954	0.920	0.865	0.872

* p < 0.05

** p < 0.1

()안의 수치는 t-value임.

†: 표준화된 경로계수.

N은 표본의 수임.

<표 5- 7> 관계기간에 따른 경로계수의 추정

가설	경로관계	방향성	전체집단	관계기간에 따른 집단유형	
				단기관계집단 (N=194)	장기관계집단 (N=123)
H1	금리->고객이탈	+	0.207† (2.895)*	0.142 (1.623)	0.295 (2.702)*
H2	불편성->고객이탈	+	0.091 (1.269)	0.057 (0.527)	-0.022 (-0.201)
H3	추천->고객이탈	+	0.204 (2.996)*	0.223 (2.497)*	0.255 (2.292)*
H4	관계투자->고객이탈	-	-0.291 (-2.991)*	-0.500 (-3.291)*	0.039 (0.180)
H5	전환비용->고객이탈	-	0.138 (1.625)	-0.486 (-2.597)*	-0.345 (-2.065)*
H6	대안매력도->고객이탈	-	-0.175 (-1.913)**	-0.267 (-1.983)*	-0.213 (-1.181)
모형의 적합도		χ^2 (df, p-value)	552.657 (380, 0.000)	557.33 (398, 0.000)	542.561 (408, 0.000)
		RMSEA	0.038	0.046	0.052
		GFI	0.901	0.845	0.788
		AGFI	0.870	0.808	0.743
		IFI	0.955	0.936	0.913
		CFI	0.954	0.934	0.910

* p < 0.05

** p < 0.1

()안의 수치는 t-value임.

†: 표준화된 경로계수임.

N은 표본의 수임.

제 6 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 서비스업종인 은행을 대상으로 전환계기요인과 전환장벽 요인이 고객의 이탈에 미치는 영향에 대하여 가설을 설정하고 공변량 구조모형 분석을 통해 검증하였다. 여기서 전환계기요인에는 금리요인, 불편성요인, 추천요인 등이 포함되어 있으며, 전환장벽 요인에는 관계투자, 전환비용, 대안매력도 등이 포함되어 있다. 이러한 고객이탈에 대한 가설검증을 현실적으로 접근하기 위하여 고객이탈에 중요하게 영향을 줄 수 있는 수익성에 따른 고객유형(핵심고객집단, 주요고객집단, 일반고객집단)과 관계기간(단기관계집단, 장기관계집단)을 조절변수로 사용하여 가설을 검증하였다. 가설을 검증하기 위해 특정 은행과 거래하고 있는 기업들을 표본으로 설문조사를 통해 자료를 수집하여 실증분석에 사용하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전체집단을 대상으로 분석한 결과 금리, 추천, 관계투자, 대안매력도가 유의하게 고객이탈에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 관계투자가 가장 큰 영향을 미치며, 그 다음으로 금리, 추천, 대안매력도의 순으로 나타났다.

둘째, 고객유형에 따른 경로계수를 추정한 결과를 살펴보면, 고객유형에 따른 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이를 전체로 각 집단들의 가설검증 결과를 살펴보면 핵심고객집단의 경우 금리, 불편성, 관계투자 등이 고객이탈에 유의하게 영향을 미쳐 가설을 채택하였다. 이들 요인들은 관계투자, 금리, 불편성의 순으로 중요 정도가 크게 나타났다. 주요고객집단의 경우 추천과 대안매력도만이 고객이탈에 유의한 영향을 주면서 가설을 지지하였다. 여기서 대안매력도가 추천에 비해 매우 높게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 일반고객집단은 추천과 관계투자가 고객이탈과 유의한 관계를 보였으며, 관계투자가 추천에 비해 더 중요한 것으로 나타났다.

셋째, 관계기간에 따른 경로계수를 추정한 결과를 살펴보면, 관계기간에 따른 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 단기관계집단의 경우 전환계기요인 중 추천이 유의하며, 전환장벽 요인은 관계투자, 전환비용, 대안매력도 모두 고객

이탈에 유의한 인과관계가 있었다. 특히 다른 요인에 비해 관계투자와 전환 비용이 고객이탈에 더 큰 영향을 미치고 있다. 단기관계집단과 달리 장기관계 집단은 금리, 추천, 전환비용이 고객이탈에 유의한 영향을 미쳤다. 이들 요인들은 전환비용, 금리, 추천의 순으로 고객이탈에 영향을 주었다.

이러한 각 집단들에 가설검증을 통해 다음과 같은 시사점을 제공할 수 있다.

첫째, 본 연구는 고객이탈에 영향을 줄 수 있는 요인을 전환을 유발시키거나 시킬 수 있는 요인인 금리, 불편성, 추천 등을 전환계기요인으로 분류하고, 관계투자, 전환비용, 대안매력도와 같은 요인들을 전환장벽 요인으로 분류하여 고객이탈과의 관계를 살펴보았다. 이러한 시도를 통해 이론적으로 고객이탈의 영향요인이 이 두 요인으로 분류될 수 있음을 확인할 수 있었다. 또한 이러한 시도가 타당하다면 실무적으로 이 두 요인으로 구분하여 양질의 상품개발과 고객이탈 방지전략을 수립하는데 명료성을 확보할 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 은행이 고객이탈을 방지하는 전략을 수립하기 위해서는 전체 고객수준 뿐만 아니라 유용한 세분시장별로 전략을 수립할 필요가 있음을 보여주고 있다. 집단별로 검증된 결과들을 살펴보면 전체집단과는 물론 각각 다른 집단들과 비교하여 고객이탈에 미치는 요인들이 다를 수 있으며, 그 영향정도도 차이를 보이고 있다. 이를 통해 만약 은행이 제시된 고객유형과 관계기간과 같은 변수들을 사용하여 고객집단들을 분류할 수 있고 이들 간의 차이가 존재한다면, 은행은 효과적이고 효율적인 고객이탈 방지전략을 수립하기 위하여 각 세분시장별로 접근할 필요가 있다. 예를 들면 관계기간에 따라 단기고객 집단과 장기고객집단으로 구분한다면, 본 연구의 결과 토대로 전략을 수립한다면 은행은 단기고객집단에 대하여 타인의 추천 정도를 줄이는 전략과 전반적으로 전환장벽을 구축하는 전략을 동시에 사용하여야 한다. 특히 관계투자를 증가시키고 전환비용을 높이는 정책을 수립하여야 한다. 구체적으로 예를 들면 관계투자를 위해 고객에게 최상의 상품을 제공하거나 고객의 은행에 대한 애착심을 높이고 직원들과 유대관계도 높여야 한다.

셋째, 전체집단은 물론 핵심고객집단을 제외한 모든 집단에서 추천이 고객이탈에 유의한 영향을 미치는 요인으로 확인되었다. 이를 근거로 각 집단간의 통계적인 차이는 확인할 수 없으나 이 요인의 중요성을 확인하는데 어려움이 없다. 대체적으로 고객은 친구, 가족, 주거래기업, 소속 협회 등과 같은 타인으로부터 다른 은행을 추천받을 경우 현재 주거래은행을 이탈하려는 경향

이 있는 것으로 볼 수 있다. 이러한 결과는 은행이 고객이탈을 줄이기 위해서는 결국 고객과 관련있는 사람이나 조직에도 적절한 전략을 사용하여야 된다는 것을 시사하고 있다. 예를 들면 긍정적인 기업 이미지를 구축하기 위한 전략(예: 광고, PR 등)을 실행하여 긍정적인 이미지 및 구전을 유도할 필요가 있다. 또한 고객이 추천에 의해 다른 은행으로 전환하지 못하게 위해서는 추천을 반박하는 설득커뮤니케이션 전략도 개발할 필요가 있다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후과제

본 연구의 한계점과 이에 대한 향후과제는 다음과 같다.

첫째, 설문조사를 통해 수집된 자료의 신뢰성과 타당성이 확보되었음에도 불구하고 전체집단에 대한 연구모형의 적합도를 제외한 다른 집단들의 적합도가 비교적 낮게 평가되었다. 낮은 적합도로 인하여 본 연구에서 검증된 가설 검증결과를 명확하게 해석하기 어려운 측면이 있다. 따라서 향후 연구에서는 자료수집과 설문항목에 대한 보다 더 정교화된 접근으로 모형의 적합도를 높여 검증결과의 해석을 명료하게 할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 연구대상은 은행을 이용하는 기업들로서 모형을 일반화하기에는 제한적일 수 있다. 따라서 이후 본 연구의 모형을 사용할 경우 일반 소비자를 대상으로 하거나 다른 산업에 적용할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 고객유형과 관계기간만을 사용하여 조절변수에 따른 경로계수를 추정하였다. 이러한 변수들은 실질적으로 고객세분시장의 기준이 될 수 있는 장점이 있으며, 현실적인 접근을 하는데 도움이 될 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 이들 변수 외에도 은행이 전략적으로 유용하게 사용할 수 있는 조절변수를 개발하여 분석할 경우 전략적인 시사점을 더 풍부하게 제공할 것으로 여겨진다.

또한 두 조절변수를 통해 집단 간의 경로계수를 살펴볼 수는 있었지만 제시된 각 집단간에 통계적인 차이가 있는지를 확인하지는 못했다. 따라서 집단 간의 인구통계적인 차이를 확인하는 연구가 진행될 경우 집단간 차이로 인하여 서로 경로계수를 비교함으로써 더 많은 시사점을 제공해 줄 것으로 예상된다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

강영수(2003), “은행거래 기업고객의 재 구매의도 영향요인에 관한 연구,” 국민대학교 대학원 박사학위논문.

국민은행(2005), “Issue Summary for Marketing”, 국민은행 연구소, 43호, p5.

권 업, 유범주(1997), “생명보험 모집인과 고객간의 장기관계 안정성에 관한 연구,” *마케팅의 과제와 전망*, 경북대학교 출판부.

권현진(1998), “우리나라 은행마케팅 연구의 현재와 미래,” 고려대학교 대학원 석사학위논문.

김 갑(2002), “관계마케팅의 역사적 배경과 한국의 관계마케팅 연구,” *한국경영사학회*, 29, 103-116.

김광수, 최원일(1995), “마케팅 패러다임의 이동에 관한 연구,” *동남마케팅연구*, 1(2), 7-35.

김경찬(2003), “기업성과에 대한 관계마케팅의 영향력 검증을 위한 실증적 연구,” *서비스경영학회지*, 4(2), 191-219.

김 봉(1999), “서비스기업의 관계마케팅전략에 관한 연구,” 제주한라대학 논문집, 제23권, 267-276.

김상현, 오상현(2002), “고객 재 구매의도 결정요인에 관한 연구: 고객가치, 고객만족, 전환비용, 대안매력도,” *마케팅연구*, 17(2), 25-55.

김응렬(2002), “사회 조사 방법론의 이해,” 고려대학교 출판부.

김진기(1998), “이동전화 사업자들의 천(Chun) 방어전략,” *정보통신정책*, 10(7), p. 207.

박명호, 박종무, 윤만희(1996), *마케팅*, 경문사, 서울.

반병길(1998), *마케팅관리*, 박영사, 서울.

이건창, 권순재, 신경식(2002), “기업성장 단계별 전략 수립 모델 개발:균형 성과표를 중심으로,” *한국지식경영학회지*, 3(2), 31-48.

이순목(2003), *요인분석의 기초*, 교육과학사, 서울.

이장로, 김창수(1993), “은행서비스 품질의 평가 및 측정에 관한 실증연구: 은행 서비스 품질 결정요인에 관한 분석을 중심으로,” *마케팅연구*, 8(2), 163-188.

임종원(1987), “Relationship Marketing의 도입과 전개에 관한 연구,” *서울대학교 경영연구소 경영논집*, 21(2), 52-69.

____ (1991), “Competitive Strength and Relationship Marketing,” *서울대학교 경영연구소 경영논집*, 25(2), 64-86.

____, 김기찬(1990), “기업간 관계구조를 통한 Relationship Marketing 전략에 관한 연구,” *서울대학교 경영연구소 경영논집*, 24(3), 27-60.

전인수(1992), “전환장벽, 모방장벽 및 지속적 경쟁우위”, *홍익대학교 경영연구소, 경영연구*, 제16집, 135-152.

최지희(2000), "PC통신 서비스산업의 고객이탈에 관한 연구," 숙명여자대학교 경영대학원 석사학위논문.

허정옥(1999), "은행의 관계마케팅 도입에 관한 연구", *마케팅관리연구*, 제4권, 제1호(3월), 215-246.

2. 국외 문헌

Adelma, M. B., A. Ahuvia, and C. Goodwin(1994), *Beyond Smiling, Social Support and Service Quality, Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousands Oaks, California, U.S.A., 139-171.

Anderson, Eugene W. and Mary W. Sullivan(1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Marketing Science*, 12(2), 125-143.

Anderson, James C. and D. W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice : A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

_____ and James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.

Andreasen, Alan R.(1985), "Consumer Responses to Dissatisfaction in Loose Monopolise," *Journal of Consumer Research*, 12(2), 135-141.

Bagozzi, R. P., Peter, J. P. (Eds.), *1989 AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Practice*, American Marketing Association, Chicago, IL, 216–220.

Bastrys, Joseph F.(1995), "Communications is the Key to Owner Loyalty," Proceeding, *AMA, Fifth Conference on Customer Satisfaction*.

Beatty, Sharon E., Morris Mayer, James E. Coleman, Kristy E. Reynolds, and Jungki Lee(1996), "Customer–Sales Associate Retail Relationships," *Journal of Retailing*, 72(3), 223–247.

Bejou, David and Adrian Palmer(1998), "Service Failure and Loyalty; An Exploratory Empirical Study of Airline Customers," *Journal of Services Marketing*, 12(1), 7–22.

Bendapudi, Neeli and Leonard L. Berry(1997), "Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers," *Journal of Retailing*, 73(1), 15–37.

Berry, Leonard L.(1980), "Services Marketing Is Different," *Business*, 30(May), 24–29.

_____(1983), "Relationship Marketing, in Emerging Perspectives on Services Marketing," Chicago, IL., U.S.A. : *American Marketing Association*, 25–28.

_____(1995), "Relationship Marketing of Service: Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of The Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.

_____ and A. Parasuraman(1991), *Marketing Services; Competing Through Quality*, The Free Press, New York, U.S.A.

_____ and _____(1993), "Building a New Academic Field—The Case of Services Marketing," *Journal of Retailing*, 69(1), 13–60.

Bitner, Mary J.(1990), "Evaluating Service Encounters; The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82.

_____(1995), "Building Service Relationships: It's All About Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246–251.

_____, Bernard H. Booms, and Mary S. Tetreault(1990) "The Service Encounter; Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.

Boing, H. (1993), "Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade," *European Journal of Marketing*, 27(7), 21–38.

Borys, Bryan and David B. Jemison(1989), "Hybrid Arrangement as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations," *Academy of Management Review*, 14(2), 234–249.

Boshoff, C. (1997), "An experimental study of service recovery options", *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 110–140.

Boulding, William, Ajay Kalra, Richard Staelin, and Valarie A. Zeithaml(1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality : From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, 30(2), 7–21.

Bowen, David E., and Edward E. Lawler, III(1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When," *Sloan Management Review*, 33(3). 31–39.

Cannon, Joseph P. and Jagdish N. Sheth(1994), "Developing a Curriculum to Enhance the Teaching of Relationship Marketing," *Journal of Marketing Education*, 16(2), 3–14.

Christopher, M. P. Adrian and Ballantyne David(1992), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*, Butterworth–Heinemann Ltd., London, U.K.

Colgate, Mark R.(1994), "Banking on university students", *Banking Ireland*, Autumn, 12–29.

_____ and Peter J. Danaher(2000). "Implementing a Customer Relationship Strategy; the Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 375–387.

_____, and B. Lang(2001), "Switching Barrier in Consumer Markets: An Investigation of the Financial Services Industry," *Journal of Consumer Marketing*, 18(4), 323–347.

_____, K. Stewart, and R. Kinsella(1996), "Customer retention : a study of the market in Ireland", *International Journal of Bank Marketing*, 14(3), 23–32.

Copulsky, Jonathan R. and Michael J. Wolf(1990). "Relationship Marketing: Positioning for the Future," *Journal of Business Strategy*, 11(4), 16–26.

Cronin, Jr., J. Joseph, and Steven A. Taylor(1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56(3) 55–68.

Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowels(1990), "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81.

____and Nancy Stephens(1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction Retention, and Prices in the Life Insurance Industry," *Journal of Marketing Research*, 24(4), 404–411.

Darden, William R. and Michael J. Dorsch(1990), "An Action Strategy Approach to Examining Shopping Behavior," *Journal of Business Research*, 21(3), 289–308.

Deshpande, Rohit(1983), "Paradigms Lost: On Theory and Method in Research in Marketing," *Journal of Marketing*, 47(4), 101–110.

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.

Dowling, Grahame R. and Richard Staelin(1994), "A Model of Perceived Risk and Intended Risk–Handling Activity," *Journal of Consumer Research*, 21(1), 119–134.

Drigotas, Stephen M. and Caryl E. Rusbult(1992), "Should I Stay or Should I Go ? A Dependence Model of Breakups" *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(1), 62–87.

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.

Elliott, Michael B. and David Shatto(1996), "Three Customer Values Are Key to Market Success," *Journal of Retail Banking Services*, 18(1), 1–7.

Fitzsimmons, James A. and Mona J. Fitzsimmons(1994), *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw Hill, New York.

Font, B. B.(1993), "Retail Banking in Spain : Recent Changes and Their Effect on the Content and Culture of Front–Line Jobs", *International Journal of Bank Marketing*, 11(1), 11–28.

Fornell, Claes(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 55(1), 6–21.

_____ and Birger Wernerfelt(1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management : A Theoretical Analysis," *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337–346.

Fortune(1993), *Special Issue on the New Consumer*, (Autumn–Winter).

Frazier, Gary L.(1983), "Interorganizational Exchange Behaviors in Marketing Channels : A Broadened Perspective" *Journal of Marketing*, 47(3), 68–78.

Fronell, C. and B. Wernerfelt(1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management : A Theoretical Analysis",*Journal of Marketing Research*, 24(November), 337–346.

Gerrard, Philip and J. Barton Cunningham(2000), "The Bank Switching Behavior of Singapore's Graduates," *Journal of Financial Services Marketing*, 5(2), 118–128.

_____ and _____(2004), "Consumer Switching Behavior in the Asian Banking Market," *Journal of Service Marketing*, 18(3), 215–223.

Gremler, D. D.(1995), *The Effect of Satisfaction, Switching Coasts, and Interpersonal Bonds on Service Loyalty*, Unpublished Dissertation, Arizona State University.

Gronhaug, Kjell and Mary C. Gilly(1991). "A Transaction Cost Approach to Customer Dissatisfaction and Complaint Actions," *Journal of Economic Psychology*, 12(1), 165–183.

Grönroos, Christian(1990), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11.

_____(1993), "Relationship Approach to Marketing In Services Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, 3–11.

_____(1994), "European Perspectives on Relationship Marketing," Paper Presented at the *AMA Fourteenth Faculty Consortium on Relationship Marketing*, Atlanta, Georgia, June,

_____(1995), "Relationship Marketing: The Strategy Continuum," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252–254.

Guiltinan, Joseph P.(1989), "A Classification of Switching Costs with Implications for Relationship Marketing," in Childers, T. L..

Gummerson, E.(1987), "Return on Relationship," *The 5th International Colloquium on Relationship Marketing*.

Gundlach, Gregory T. and Patrick E. Murphy(1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, 57(4), 35–46.

Gupta, Sunil(1988), "Impact of Sales Promotions on What and How Much to Buy," *Journal of Marketing Research*, 25(4), 342–355.

Gwinner P. Kevin, Mary J. Bitner, and Dwayne D. Gremler(1998), "Relational Benefits in Services Industries: the Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101–114.

Haley, Russell I.(1968), "Benefit Segmentation: A Decision–Oriented Research Tool," *Journal of Marketing*, 32(3), 30–35.

Hart, Christopher W.L., James L. Heskett, and W. Earl Sasser, Jr. (1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, 68(4), 148–56.

Heide, Jan B. and George John(1990), "Alliances in Industrial Purchasing: the Determinants of Joint Action in Buyer–Seller Relationship," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24–36.

_____ and _____(1998), "The Rule of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction–Specific Assets in Conventional Channel," *Journal of Marketing*, 52(1), 20–35.

Hirshman, Alber O.(1970), *Exit, Voice, and Loyalty–Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Harvard University Press, Cambridge, MA., U.S.A.

Hunt, Shelby D. and Arturo Z. Vasquez-Parraga(1993), "Organizational Consequences, Marketing Ethics, and Sales force Supervision," *Journal of Marketing Research*, 30(1), 78–90.

Jackson, B. B.(1985), *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*, D. C. Heath, Lexington, MA., U.S.A.

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.

Kahn, Barbara E., Manohar U. Kalwani, and Donald G. Morrison (1986), "Measuring Variety-Seeking and Reinforcement Behaviors Using Panel Data," *Journal of Marketing Research*, 23(2), 89–100.

Keaveney, Susan M.(1995), "Customer Switching Behaviour in the Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(2), 71–82.

Kelly, H. H.(1983), *Love and Commitment in Close Relationships*, W. H. Freeman, New York, U.S.A.

Kelley, Scott W., K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis(1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, 69(4), 429–452.

Klemperer, Paul(1987), "Markets with Consumer Switching Costs," *Quarterly Journal of Economics*, 102(2), 375–394.

Kotler, Phillip(1994), *Marketing Management: Analysis. Planning. Implementation, and Control*, 8th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A.

LaBarbera, Priscilla A. and David Mazursky(1983), "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process," *Journal of Marketing Research*, 20(4), 393–404.

Levesque, Terrence J. and Gordon H. G. McDougall(1996), "Customer Dissatisfaction; The Relationship Between Types of Problems and Customer Response," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(3), 246–276.

Levine, J. B. and J. A. Byrne(1986), "Corporate Odd Couples," *Business Week*, July 21, 100–105.

Levinger, George(1976), "A Social Psychological Perspective on Marital Dissolutin" *Journal of Social Issues*, 32(1), 21–47.

Levitt, Theodore(1983), "Relationship Management," in *The Marketing Imagination*, The Free Press,

Lewis, B. R. (1982), "Student account—a profitable segment", *European Journal of Marketing*, 16(3), 63–72.

_____ and G. H. Bingham (1991), "The youth market for financial services", *International Journal of Bank Marketing*, 9(2), 3–14.

Lorange, Peter and Johan Roos(1991), "Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail," *Journal of Business Strategy*, 12(1), 25–30.

Lovelock, Christopher H.(1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, 47(3), 9–20.

Lunt, P. (1993), "How do you catch a straying customer?". *ABA Banking Journal*, 85(9), 66–75.

Marketing Science Institute(1992), "Research Priorities 1992–1994: A Guide to MSI Research Programs and Procedures" *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA., U.S.A.

Mazursky, David, Priscilla LaBarbera, and Al Aiello(1987), "When Consumers Switch Brands," *Psychology and Marketing*, 4(1), 17–30.

Michael, J. A. Berry and A. Paula(1994), *Date Mining Techniques: for Marketing, Sales, and Customer Support*, John Wiley & Sons.

Mills, Peter K. and James H. Morris(1986), "Clients as 'Partial' Employees: Role Development in Client Participation," *Academy of Management Review*, 11(4), 726–735.

Mittal, Banwari and Walfried M. Lassar(1998), "Why Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction Versus Loyalty," *Journal of Services Marketing*, 12(3), 177–194.

Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment –Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

Murray, Keith B.(1991), "A Test of Services Marketing Theory; Consumer Information Acquisition Activities," *Journal of Marketing*, 55(1), 10–25.

_____ and John L. Schlacter(1990), "The Impact of Services versus Goods on Consumers' Assessment of Perceived Risk and Variability," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(1), 51–65.

Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein(1994), "*Psychometric Theory (3rd Ed.)*," McGraw-Hill, New York, U.S.A.

O`Dea, A. (1995), "The bank marketing survey", *Bank marketing International*, 13 (June), 11-15.

Oliver, Richard L.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedent and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.

O'Neal, Charles R.(1989), "JIT Procurement and Relationship Marketing", *Industrial Marketing Management*, 18(1), 55-63.

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

Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, Academic Press, New York, U.S.A.

Rapp, S. and T. Collins(1990). *The Great Marketing Turnaround*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A.

Reichheld, Frederick F.(1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business Press.

_____(1996), "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, 74(2), 56-67.

_____ and W. Earl Sasser, Jr.(1990), "Zero Defections; Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.

Reynolds, T. J. and O. Gutman(1984), *Laddering: Extending the Repertory Grid Methodology to Construct Attribute–Consequence– Value Hierarchies, Personal Values and Consumer Psychology*, Lexington Books, MA., U.S.A.

Rosenberg, Larry J. and John A. Czepiel(1983), "A Marketing Approach for Customer Retention," *Journal of Consumer Marketing*, 1(2), 45–51.

Rusbult, Caryl E. and Dan Farrell(1983), "A Longitudinal Test of the Investment Model : The Impact on Job Commitment, and Turnover of Variation in Rewards, Costs Alternatives, and Investment," *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429–438.

Rust, R. T., A. J. Zahorik, and T. L. Keiningham(1994), *Return on Quality: Measuring the Financial Impact of Your Company's Quest for Quality*, Probus Publishing Company, Chicago, IL., U.S.A.

Sasser, W. Earl(1976), "Match Supply and Demand in Service Industries," *Harvard Business Review*, 54(6), 133–40.

Sengupta, Sanjit, Robert E. Krapfel, and Michael A. Pusateri(1997), "Switching Costs in Key Account Relationships," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 9–16.

Shani, David and Sujina Chalasani(1992), "Exploiting Niche Using Relationship Marketing," *Journal of Customer Marketing*, 9(3), 28–39.

Sharma, N. and P. G. Patterson(2000), "Switching Cost, Alternative Attractiveness and Experience as Moderator of Relationship International," *Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470–490.

Shawn, Steward and Writer Staff(1996), "Technology Springs Forward to Melt Churn," *Cellular Business*, 13(May).

Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar(1993), "The Evolution of Relationship Marketing," Paper Presented at the *6th Conference on Historical Thoughts in Marketing*, May, Atlanta, U.S.A.

_____ and _____(1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 256–261.

Shostack, L. Ynn(1984), "Designing Services that Deliver," *Harvard Business Review*, 62(1), 133–139.

_____(1987), "Service positioning Through Structural Change," *Journal of Marketing*, 51(January), 34–43.

Stewart, Kate(1998). "An Exploration of Customer Exit in Retail Banking," *International Journal of Bank Marketing*, 16(1), 6–14.

Storbacka, Kaj, Tore Strandvik, and Christian Grönroos(1994), "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality," *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21–38.

Sudman, Seymour and Norman Bradburn(1973), "Effects of Time and Memory Factors on Response in Surveys," *Journal of the American Statistical Association*, 68(344), 805–815.

Taylor, Shirley(1994), "Waiting for Service; The Relationship Between Delays and Evaluations of Service," *Journal of Marketing*, 58(April), 56–69.

Thibaut, John W. and Harold Kelley(1959), *The Social Psychology of Groups*, John Wiley & Sons Inc., New York, U.S.A.

Webster, Jr., Frederick E.(1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56(4), 1–17.

Wiener, Yoash(1982). "Commitment in Organizations: A Normative View," *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.

Wilson, David T.(1995), "An Integrated Model of Buyer–Seller Relationship," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335–345.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman(1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12.

_____, _____, and _____(1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.

< 부 록 1 >

면담지점 : 지점

응답자(회사명):

기업금융 고객의 전환계기와 전환장벽이
고객이탈에 미치는 영향에 관한 연구

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.
본 설문의 목적은 석사학위 논문 주제인 “기업금융 고객의 전환계기와 전환
장벽이 고객이탈에 미치는 영향에 관한 요인”을 파악하기 위하여 작성된 것
입니다.

설문을 통하여 수집된 자료는 통계 법규에 따라 순수한 학문 연구의 목적
으로 만 사용되며 조사내용은 비밀이 보장됨은 물론 무기명으로 전산 처리되
므로 귀하에게는 어떠한 불이익이 없을 것임을 약속드립니다.

귀하께서 정성스럽게 응답해 주시는 결과 하나 하나가 본 연구의 소중한
자료가 되므로 다소 시간이 걸리더라도 차분히 생각하셔서 본 설문 문항을
진솔하게 빠짐없이 응답하여주시면 대단히 감사 하겠습니다.

본 연구에 의문사항이 있으시면 언제든지 연락해 주시기 바라며, 본 연구
에 적극 협조하여 주신데 대하여 거듭 감사를 드립니다.

2005년 10 월 일

논문 작성자 : 김 국 중(부경대학교 경영대학원 석사과정)

E - Mail : kgj881465@hanmail.net

지도교수 : 배 상 옥(부경대학교 경영학부 교수)

▶ 본 문항은 기업고객이 주거채 기업금융 은행을 바꾸는 전환계기의 요인에 관한 문항입니다.

해당번호 위에 체크 해 주십시오.

I. 전환 계기

1. 금리 및 수수료

금리 및 수수료 항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	귀사의 주거채은행이 높은 대출 금리를 받는다고 생각하므로 주거채은행을 바꾸고 싶다.(신용등급이 동일한 상태임)	①	②	③	④	⑤
2	귀사의 주거채은행이 제공한 서비스에 대해 높은 수수료를 청구한다고 생각하므로 주거채은행을 바꾸고 싶다.	①	②	③	④	⑤
3	귀사의 주거채은행이 특정구좌에 대해 이자를 높게 받는다고 생각하므로 주거채 은행을 바꾸고 싶다.	①	②	③	④	⑤
4	귀사의 주거채은행이 금리를 속이고 부당한 금리를 받는다고 생각하므로 주거채은행을 바꾸고 싶다.	①	②	③	④	⑤

2. 불편성

불편 항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	귀사와 주거래은행과의 거리가 멀어서 불편하므로 주거래은행을 바꾸고 싶다.	①	②	③	④	⑤
2	귀사의 주거래은행의 업무시간이 단축되어 불편하므로 주거래은행을 바꾸고 싶다.	①	②	③	④	⑤
3	귀사의 주거래은행에서 대기시간이 길어서 주거래은행을 바꾸고 싶다.(고객 대기, 직원업무 미숙 등)	①	②	③	④	⑤
4	귀사의 주거래은행에서 주차가 불편하므로 주거래은행을 바꾸고 싶다.	①	②	③	④	⑤

3. 타인 및 타 기관의 추천

추천 항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	귀사의 직원 또는 친인척, 친구 등 들이 추천을 하면 주거래 은행을 바꾸고 싶다.	①	②	③	④	⑤
2	귀사의 거래 기업들이 추천을 하면 주 거래은행을 바꾸고 싶다.	①	②	③	④	⑤
3	귀사가 속한 협회 등에서 추천을 하면 주거래은행을 바꾸고 싶다.	①	②	③	④	⑤

▶ 본 문항은 기업고객이 주거채 기업금융 은행을 바꾸지 못하는 전환장벽의 요인에 관한 문항입니다.

해당번호 위에 체크 해 주십시오.

II. 전환 장벽

1. 관계 투자

관계 투자 항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	귀사는 주거채은행이 최상의 상품을 제공하여 거래 하고 있다고 확신하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	귀사의 주거채은행은 귀사의 요구사항을 알고 처리해 준다고 확신하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	귀사의 주거채은행은 귀사를 중요한 고객으로 관리하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	귀사는 주거채은행에 애착심과 가족 같은 느낌(충성도)을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	귀사는 주거채은행의 직원과 개인적 유대 관계를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 전환 비용

전환비용 항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	귀사가 주거래은행을 바꾸면, 현재 주거래은행에서 받는 혜택을 받지 못할 것이다.	①	②	③	④	⑤
2	귀사가 주거래은행을 바꾸면, 어떤 서비스 수준을 받게 될 것인지 확신할 수 없다.	①	②	③	④	⑤
3	귀사는 새로운 주거래은행에서 현재의 주거래은행보다 저 품질의 서비스를 받을 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4	귀사와 적합한 새로운 주거래은행을 찾는 데 시간, 노력, 금전적 비용이 클 것이다.	①	②	③	④	⑤
5	귀사는 새로운 주거래은행의 업무내용(대출조건, 금리수준, 우대조건, 등)에 익숙하지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
6	귀사는 새로운 주거래은행의 업무규정, 업무처리절차, 담당직원 등 은행 전반에 대해 알아야 할 것이다.	①	②	③	④	⑤
7	귀사가 새로운 주거래은행을 이용하면, 신규 계좌개설, 신용조사 서류제출, 약정서류 기재 등 번거로움이 있을 것이다.	①	②	③	④	⑤

3. 대안 매력도

대안 매력도 항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	귀사는 기업금융 은행들이 거의 비슷하다고 생각하므로 주거래은행을 바꾸지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
2	귀사의 주거래은행이 바뀌어 결과 (여신지원,금리,수수료인상 등)에 대해 확신할 수 없어 주거래은행을 바꾸지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
3	귀사는 차후 주거래은행을 선택할 때에도 편안함과 믿음으로 지금의 은행을 주거래은행으로 할 것이다.	①	②	③	④	⑤
4	귀사의 주거래은행이 차별화된 선진 금융기법을 실시하므로 주거래은행을 바꾸지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤

▶ 귀사가 기업금융 거래은행에서 전반적인 서비스를 경험한 후 거래은행에 대해 가지는 이탈의도에 관한 문항입니다.

해당번호 위에 체크 해 주십시오

III. 고객 이탈

고객 이탈 항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	귀사는 거래은행과 계속하여 관계를 지속적으로 원하지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
2	귀사는 앞으로 거래은행을 이용하지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
3	귀사는 주거래은행을 선택할 때에는 우선적으로 국민은행(기업금융)을 고려하지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
4	귀사는 가까운 장래에 주거래은행을 대체할 다른 거래은행을 고려할 것이다.	①	②	③	④	⑤
5	귀사는 더 나은 서비스를 제공하는 거래은행을 찾고 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 일반 사항

1. 귀하의 성별은? ()
① 남자 ② 여자
2. 귀하의 연령은? (만 세)
3. 귀사의 업종은? ()
① 제조업 ② 도·소매업 ③ 건설업 ④ 음식·숙박 및 서비스업
⑤ 기 타 ()
4. 귀사의 2004년도 총 매출액 규모는? (약 억원)
5. 귀사와 국민은행 거래은행과의 거래 기간은? (약 년 개월)
6. 귀사는 현재 주거래은행을 포함하여 몇 개의 은행과 거래를 하고 있습니까? ()
① 1개 ② 2개 ③ 3개 ④ 4개 ⑤ 5개 이상
7. 귀하의 직책은? ()
① 차 과장급 ② 부장급 ③ 대표이사(C E O, C F O, 이 사, 임원 포함)

☞ 정성스럽게 설문에 응해 주셔서 거듭 진심으로 감사드립니다.
귀사와 귀하의 소중한 의견은 저의 연구에 소중한 자료로 활용될
것입니다.

국문 초록

본 연구의 주된 목적은 은행의 기업금융 고객이 전환계기의 요인인 금리 및 수수료, 고객의 불편성, 타인의 추천과 전환장벽의 요인인 관계투자, 전환비용, 대안매력도에 대하여 고객이탈에 미치는 영향을 알아보고, 이에 대한 조절적 변수인 고객유형과 거래 관계기간이 고객이탈과의 어떠한 역할을 하고 있는지 알아보고자 하는 것이었다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구의 검토를 통하여 이론적 배경을 탐색하고 연구가설과 연구모형을 제시하였다. 이를 분석결과 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전체집단을 대상으로 분석한 결과 금리, 추천, 관계투자, 대안매력도가 유의하게 고객이탈에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 관계투자가 가장 큰 영향을 미치며, 그 다음으로 금리, 추천, 대안매력도의 순으로 나타났다.

둘째, 고객유형에 따른 경로계수를 추정한 결과를 살펴보면, 고객유형에 따른 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이를 전체로 각 집단들의 가설검증 결과를 살펴보면 핵심고객집단의 경우 금리, 불편성, 관계투자 등이 고객이탈에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나며, 이들 요인들은 관계투자, 금리, 불편성의 순으로 중요 정도가 크게 나타났다. 주요고객집단의 경우 추천과 대안매력도만이 고객이탈에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나며, 여기서도 대안매력도가 추천에 비해 매우 높게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 일반고객집단은 추천과 관계투자가 고객이탈과 유의한 관계를 보였으며, 관계투자가 추천에 비해 더 중요한 것으로 나타났다.

셋째, 관계기간에 따른 경로계수를 추정한 결과를 살펴보면, 관계기간에 따른 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 단기관계집단의 경우 전환계기 요인 중 추천이 유의하며, 전환장벽 요인은 관계투자, 전환비용, 대안매력도 모두 고객이탈에 유의한 인과관계가 있었다. 특히 다른 요인에 비해 관계투자과 전환비용이 고객이탈에 더 큰 영향을 미치고 있다. 단기관계집단과 달리 장기관계집단은 금리, 추천, 전환비용이 고객이탈에 유의한 영향을 미쳤다. 이들 요인들은 전환비용, 금리, 추천의 순으로 고객이탈에 영향을 주었다.

주요 용어: 전환계기, 전환장벽, 고객이탈, 관계투자,
전환비용, 대안 매력도

감사의 글

본 학위 논문을 완성하기까지 많은 도움을 주신 분들께 지면을 통해서나마 감사의 마음을 전해드리려 합니다.

우선 여러 가지로 부족한 저를 학문적으로 성장할 수 있도록 많은 지도와 격려를 해주신 논문 지도 교수이신 배상옥 교수님께 진심으로 감사를 드립니다. 또한 늘 진지한 자세로 많은 조언과 충고를 아끼지 않으셨던 김완민 교수님, 홍재범 교수님과 본 학위논문이 진행되는 동안 자료 분석과 통계처리에 많은 도움을 준 이상호 님, 윤한성 님, 김봉섭, 조세정 씨에게도 감사의 마음을 전합니다.

그리고 학위과정 동안 적극적인 배려와 협조를 해주셨던 국민은행의 여러 선배님들과 동료들에게도 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

특히, 설문기간 동안 많은 협조와 격려를 해주셨던 부산 경남 지역의 국민은행 기업금융지점에 거래하시는 기업체 사장님들과 임직원, 그리고 점포장님, 동료들, 그리고 특히 일선 현장과 은행 창구에서 직접 설문을 받아주신 선후배 직원 여러분께도 감사드립니다.

무엇보다 자식들을 위해 한평생을 헌신하신 부모님께 작은 선물이 되었으면 합니다. 특히 논문 마감시기에 아버님의 고회를 맞이하여 더욱더 좋은 선물이 되었으면 합니다.

그간 헌신적인 노력과 사랑으로 본 논문이 완성될 수 있도록 정성을 다해준 아내 윤숙희와 제대로 함께 지내지 못한 큰아들 형준, 작은아들 영준이 에게도 사랑과 감사의 마음을 보냅니다.

“하고 싶은 일보다 꼭 해야 하는 일을 먼저해라. 지금 당장 변화가 없다고 포기하지 말라. 그리고 운명이란 노력하는 자에게 놓아주는 다리입니다.”라는 말이 있습니다.

앞으로도 늘 겸손하고 열심히 최선을 다하는 아름다운 모습으로 살아가겠습니다.

감사합니다.