

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.16.11.201811.57>

A Study on Salesperson Brand Relationships, Customer Orientation, and Customer Store Loyalty*

판매원 브랜드 관계, 고객 지향성 및 고객 점포 충성도에 관한 연구

Soonhwa Choi (최순화)**

Received: September 28, 2018. Revised: October 20, 2018. Accepted: November 10, 2018.

Abstract

Purpose - As the importance of salesperson attitudes and behaviors enhancing customer perception and loyalty have increased, many retail companies put emphasis on internal marketing activities. The issue also has captured the interest of academics, but most of the previous research tends to be limited to investigating antecedents of salesperson job satisfaction and commitment. Based on the consumer-brand relationship concepts, this study aims to examine the effects of the salesperson-brand relationships on customers' service evaluation and store loyalty.

Research design, data, and methodology - In a structural equation model, it is hypothesized that salesperson brand identification influences salespersons' brand trust and affect, which are the two dimensions of consumer-brand relationships. Salespersons' brand trust and affect are expected to increase salespersons' customer orientation, which in turn influences customers' service evaluations and store loyalty. To test this hypotheses a set of data collected from department stores in Seoul is utilized.

Results - First, it was found that salesperson brand identification is a significant antecedent to salespersons' brand trust and affects, the two dimensions of salesperson brand relationships. Second, salespersons' brand trust and affect were found to enhance salespersons' customer-oriented behaviors. Third, salespersons' customer orientation showed a significant effect on customers' service evaluation. When a salesperson makes more effort to provide useful information for fulfilling customer needs, customers evaluate the salesperson's service more positively. Finally, customers' service evaluation had a positive impact on customers' store loyalty.

Conclusions - This study provides significant academic and practical implications. First, based on the theory of consumer-brand relationships, the concept of salesperson-brand relationships was introduced and found to be an effective motivator of salespersons' customer oriented attitudes and behaviors. Therefore, the two dimensions of brand relationships, brand trust and affect, should be considered as the critical factors both in developing theoretical research and improving long-term company performance. Also, internal marketing activities should focus on maximizing employees' brand identification. That is, retail companies need to put emphasis on sharing their brand values and personality with internal customers to strengthen the brand relationships with salespersons and to enhance customer responses.

Keywords: Salesperson Brand Relationship, Customer Orientation, Store Loyalty.

JEL Classifications: M12, M31, M54.

1. 서론

소매유통 현장에서 판매 직원의 태도와 행동은 고객 만족과

기업 성장을 결정하는 핵심적인 역할을 한다. 특히 최근 옴니 채널을 통한 구매가 빠르게 확산됨에 따라 오프라인 매장 직원이 방문 고객에게 전달하는 서비스 가치는 유통업체의 경쟁력을 좌우하는 주요 변수로 인식되고 있다(Berger-Remy & Michel, 2015). 이와 함께 선진기업들은 고객접점 직원을 대상으로 브랜드 비전과 미션, 정체성을 명확하게 전달하는 내부 마케팅에 많은 투자를 하고 있다(Sirianni, Bitner, Brown, & Mandel, 2013).

* This study was supported by the research grant of Dongduk Women's University in 2017.

** Department of International Business, Dongduk Women's University, Korea.

Tel: +82-2-940-4448. E-mail: schoi@dongduk.ac.kr

Michel, Merk, and Eroglu(2015)은 유통업체 판매원의 동기 와 몰입도를 향상시키는 주요 요인으로 판매원과 브랜드 관계 의 중요성을 강조하였으며, Ahearn, Rapp, Hugues, and Jindal(2010), Sirianni et al.(2013)은 브랜드와 자아 동일시가 높은 직원일수록 보다 효과적으로 고객과 상호작용하고 브랜 드 메시지를 명확하게 전달한다는 점을 밝힌 바 있다. 이처럼 고객과 직접 만나 브랜드 가치를 전달하는 판매원 역할의 중 요성이 커지고 내부 마케팅의 필요성에 대한 인식이 확산됨에 도 불구하고 내부 직원의 브랜드 태도 및 관계에 관한 연구는 외부 고객과의 관계 마케팅 연구에 비해 현저히 부족하다.

내부 고객이 기업의 마케팅, 브랜딩 활동의 성공에 영향을 미치는 기업의 주요 자산으로 여겨지는데 반해 기존 내부 마 케팅 연구는 종업원 교육 및 동기부여, 직무 만족도 등의 관계 분석에 집중된 경향이 있다(Michel et al., 2015; Kausel & Slaughter, 2011). Svensson(2007)의 경우 브랜드를 경험하고 관계를 구축하는 주체로서 직원의 역할을 강조하였다. 그러나 관련 연구는 직원과 기업의 심리적 연결이 판매 노력에 미치는 효과, 고객접점 직원의 브랜드 신뢰가 옹호 행동에 미치는 영향, 자체 브랜드와 판매원 관계의 영향을 분석하는데 머무는 수준이다(Ahearn et al., 2010; Badrinarayanan & Laverie, 2013; Michel, et al., 2015). 특히 한국 유통시장에서 고객접점 직원과 브랜드 관계에 관한 연구는 부재한 상황으로, 업체간 경쟁이 치열해짐에 따라 관련 연구의 필요성은 더욱 증대되고 있다.

본 연구는 판매원-브랜드 관계(salesperson brand relationship)가 고객 평가와 점포 충성도에 미치는 영향을 파악하는데 주목적을 두며, 소비자-브랜드 관계 이론을 바탕으로 판매원-브랜드 관계를 분석하고자 한다. 이러한 접근은 소비자에 대한 기업의 인식이 거래의 대상인 구매자에서 나아가 관계의 대상으로 진화하듯 내부 직원을 업무적인 피고용인을 넘어 신뢰와 애착 관계 파트너로 여겨야 한다는 관점에 근거를 둔다(Chaudhuri & Holbrook, 2002; Keller, 1993).

또한 본 연구는 판매원-브랜드 관계가 경쟁우위 창출을 위한 기업 고유의 내부 자원으로, 효과적인 내부 마케팅을 통해 강화될 수 있다고 가정한다. 이와 함께 본 연구는 내부 직원이 지각하는 자사 브랜드와의 동일시를 브랜드 관계의 선행 변수로 설정하였다. 소비자의 브랜드 자아 동일시는 브랜드 관계를 결정하는 주요 변수로 확인된 바 있으므로(Bardi & Schwartz, 2003; Malär, Krohmer, Hoyer, & Nyffenegger, 2011), 내부 고객과 브랜드 관계를 강화하기 위해 고려해야 하는 주요 요인 으로 작용할 것으로 예상된다.

한편 Michel et al.(2015)은 성공적인 판매원-브랜드 관계가 기업의 장기적 발전을 위해 요구되는 판매원의 태도와 행동을 유도하는 동기 요인이 될 수 있다고 설명했다. 고객의 욕구 충족과 충성도 향상을 위한 기업간 경쟁이 치열해진 환경 속에서(Thakor & Joshi, 2005), 본 연구는 호의적인 판매원-브랜드 관계가 판매원의 고객 지향적 행동을 유발하는 동기 요인으로 작용할 것으로 기대한다.

나아가 본 연구는 판매원의 고객 지향성과 고객의 평가와 점포 충성도의 관계를 분석하고자 한다. 내부 마케팅에 관한 대부분의 기존 연구가 직원의 직무 만족, 몰입도와의 관계 분석에 그친 것과 비교해 본 연구에서는 고객접점 판매원과 브랜드의 관계가 고객 평가와 충성 행동에 미치는 영향을 파악 함으로 이론적, 실무적으로 보다 가치 있는 시사점을 제시할 수 있을 것으로 보인다.

2. 선행연구 고찰

2.1. 판매원-브랜드 관계

소비자는 상품 구매, 사용 과정에서 경험하는 브랜드 가치, 의미를 바탕으로 브랜드와의 관계를 형성하게 된다(Fournier & Alvarez, 2012; Pimentel & Reynolds, 2004). Keller(1993)는 기업이 소비자 마케팅의 궁극적인 목표로 긍정적이고 강한 브랜드 관계를 설정하고, 브랜드 인지도와 아이덴티티, 연상 등 바람직한 관계 형성을 위해 필요한 요소를 단계적으로 설명한 바 있다. 바람직한 브랜드 관계에서 고객은 수동적으로 브랜드 혜택을 제공받는 입장이 아니라 이상적인 목적을 지향하는 브랜드 발전에 기여하는 능동적 파트너로 해석된다(Fournier, 1998; Keller, 1993).

브랜드 관계 연구는 소비자와 브랜드 관계에 치중하여 진행 되었으나, 기업의 시장 지향성이 강조되고 고객접점 직원의 영향력이 커짐에 따라 내부 직원, 특히 판매원과 브랜드 관계에 대한 연구의 필요성도 증대되었다. 최근에는 고객을 장기적인 관계 파트너로 인식하듯 직원을 기업의 이익 달성을 위해 필요한 구성원에서 나아가 긍정적, 장기적인 관계 형성의 대상으로 인식해야 한다는 관점도 대두되었다(Michel et al., 2015).

Michel et al.(2015)은 고객-브랜드 관계를 판매원-브랜드 관계로 확장해 기업은 판매원이 기업 브랜드와 긍정적인 관계를 형성하도록 노력해야 함을 강조했다. 대형 화장품, 패션, 보석 매장의 판매 직원을 대상으로 실시한 인터뷰, 설문조사 등을 바탕으로 판매원과 브랜드의 관계 구조를 분석한 결과, 강력한 판매원-브랜드 관계는 조직 몰입도를 효과적으로 향상시키는 것으로 나타났다. King and Grace(2010)는 판매원과 기업 브랜드의 호의적 관계는 긍정적 입소문 등 브랜드 발전을 위한 자발적 지원 행동을 유도하고 그에 따른 높은 고객 만족과 경영 성과를 이끌어낸다고 주장하였다.

브랜드 관계는 대인관계와 마찬가지로 상대에 대한 논리적 판단과 감정적 반응을 기반으로 구축된다(Chaudhuri & Holbrook, 2002; Morgan & Hunt, 1994). Webster(2000)는 브랜드 관계의 특성이 고객이 반복적인 경험을 통해 파악하는 브랜드의 인지적, 정서적 가치를 바탕으로 결정된다고 분석하였다. 즉 브랜드 관계는 단순히 제품, 브랜드로부터 기대할 수 있는 기능적, 물리적 혜택을 넘어 보다 감성적이고 복합적인 가치를 포괄하는 개념으로 해석된다.

내부 고객으로서 판매원이 브랜드와 형성하는 관계 또한 인지적, 정서적 차원으로 구분된다. Michel et al.(2015)은 소비자와 브랜드의 관계를 설명하는 브랜드 신뢰와 애착의 개념을 적용하여 판매원이 자신이 속한 기업 브랜드를 신뢰하고 정서적 애착을 느낄수록 기업의 장기적 발전을 위한 몰입 행동을 보이는 것으로 해석하였다.

2.2. 고객 지향성

고객 지향성(customer orientation)은 고객의 니즈와 욕구 충족을 중심으로 제품, 서비스를 제공하고 상호작용하는 기업 및 임직원의 태도를 의미한다(Deschpande, Farley, & Webster, 1993). 기업간 경쟁이 치열해지고 소비자 영향력이 증대함에 따라 시장 지향적 경영, 고객 지향적 마케팅의 중요성이 강조 되었다. 이와 함께 고객접점 직원의 고객 지향적 태도와 행동이 고객 만족을 극대화하고 경영 성과를 향상시키는 근본적인

요인으로 인식되고 있다.

소매유통 환경에서 판매 직원의 고객 지향성은 고객의 욕구 파악과 충족을 우선시하여 의사결정에 도움을 주는 활동으로 정의된다(Spiro & Weitz, 1990). 이는 단기적인 수익 창출에 집중하는 판매 지향적 전략과 대조되는 개념으로, 고객 니즈 파악과 욕구 충족을 바탕으로 만족스러운 관계를 형성하고 장기적인 성과 달성을 추구한다는 의미를 지닌다. Deschpande et al.(1993)은 고객 지향적 판매원일수록 고객의 진정한 관심과 욕구 파악에 집중하여 긍정적인 고객 관계를 형성할 가능성이 크다고 설명하였다.

Boles, Babin, Brashear, and Brooks(2001)에 의하면 판매 지향성에 비해 고객 지향성을 유도하려면 더 높은 수준의 동기부여가 필요하다. Thakor and Joshi(2003)는 고객 지향적 행동을 이끌어내기 위해서는 금전적 보상과 같은 외부적 보상 뿐 아니라 고객 만족을 중시하는 진정성, 성취 욕구 등 내부적 동기 요인이 작용하여야 한다는 점을 밝혔다. 예를 들어 자신의 행동으로 인해 고객이 만족감을 표현할 때 판매 직원의 성취 욕구가 충족되어 고객 지향적 태도와 행동이 더욱 강화되는 것으로 나타났다.

고객 지향성은 내외부 마케팅의 효과를 향상시킨다. 고객 지향적 기업의 직원들은 직무 모호성과 혼란, 갈등이 줄고 만족도가 높은 것으로 나타났다(Babin & Boles, 1996; Kohli & Jaworski, 1990). 또한 Rindfleisch and Moorman(2003)은 직원의 고객 지향적 행동이 고객에게 정서적 즐거움을 제공하여 판매원과 서비스에 대한 고객 만족도를 높이고 궁극적으로 장기적 고객 관계 유지, 기업의 경쟁우위 확보에 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

2.3. 점포 충성도

Keller(1993)에 의하면 충성도는 개인이 제품, 기업, 브랜드 등 소비 대상에 대해 호의적, 지속적으로 반응하는 태도적, 행동적 반응을 의미한다. 제품, 브랜드 사용에 만족하고 감정적 애착을 경험한 소비자는 대안보다 높은 가격을 기꺼이 지불하는 등 충성적인 행동을 보일 가능성이 커진다(Keller, 1993; Mohamud, 2017).

점포 충성도(Store loyalty)는 소비자가 특정 점포에 대해 지니는 호의적 태도로, 점포 충성도가 높은 소비자는 반복적인 매장 방문과 구매 행동을 보인다(Becker, Lee, & Nobre, 2018; Dick & Basu, 1994; Prashar, Verma, Parsad, & Vijay, 2015). 점포 충성도에 대한 기존 연구들은 충성 고객이 주변 사람들에게 해당 점포를 추천하고 점포를 방문하는 다른 소비자들과 공동체 활동에 참여하는 등 다양한 충성 행동을 실천한다는 점을 발견하였다(Verma & Prashar, 2017).

점포를 방문한 고객의 평가는 판매원, 매장의 물리적 환경, 점포 이미지 등 전반적인 경험을 바탕으로 결정되며, Oliver (1996)는 판매 직원의 서비스에 대한 고객의 긍정적 평가를 고객 충성도의 핵심 선행변수로 설명하였다. 특히 최근 신규 고객 확보 비용이 증가하고 관계 마케팅의 중요성이 증대함에 따라 판매 직원의 고객 응대 역량을 강화하는 기업들의 노력이 커지고 있다. Capaldo and Giannocaro(2015)는 고객이 매장에서 제품을 비교, 선택하는 의사결정 과정에서 효과적인 정보와 서비스를 제공하는 판매원이 고객으로부터 긍정적인 평가를 받게 되어 상호의존적 관계가 구축된다고 분석하였다. 이상의 선행연구를 정리하면 다음 Table 1과 같다.

Table 1: Summary of Literature Review on Related Variables

Variables	Findings of Previous Literature	Sources
Salesperson Brand Relationship	Conceptualized based on consumer-brand relationship theory	Fournier & Alvarez(2012) Keller(1993)
	Composed of rational and emotional relationships, such as brand trust and affect	Chaudhuri & Holbrook(2002) Michel et al.(2015)
Salesperson Customer Orientation	Helping customers make purchase decisions to fulfill their needs	Deschpande et al. (1993)
	Motivated by non monetary or intrinsic factors as well as extrinsic incentives	Thakor & Joshi (2003)
	Enhances customers' service satisfaction and customer relationships	Rindfleisch & Moorman(2003)
Customer Store Loyalty	Influenced by salesperson service quality, physical environment, atmosphere, etc.	Mohamud(2017)
	Induces customers' brand supportive behaviors	Becker et al.(2018) Prashar et al.(2015)

3. 연구방법론

3.1. 가설 및 모형

본 연구는 판매원-브랜드 관계가 판매원의 고객 지향성, 고객 서비스 평가와 점포 충성도에 미치는 영향을 분석하는 목적을 지닌다. 먼저 본 연구는 판매원-브랜드 관계를 신뢰와 애착 관계로 구분하고자 한다. 이는 기존 연구에서 소비자-브랜드 관계를 브랜드 경험에 따른 소비자의 이성적 판단, 감정적 연결 관계 차원으로 정의한 것과 일관된다. 브랜드 자산 모델을 제안한 Keller(1993)는 제품, 서비스, 기업 활동 등에 대한 고객의 인지적 판단과 정서적 반응이 긍정적일수록 브랜드 관계가 견고해진다고 주장하였다. Morgan and Hunt(1994), Chaudhuri and Holbrook(2002)도 소비자-브랜드 관계를 브랜드 신뢰와 애착으로 구분한 바 있다.

소비자와 기업, 브랜드의 관계 수준이 마케팅의 결과이듯, 내부 직원과 기업, 브랜드의 신뢰, 애착 관계는 내부 마케팅, 브랜딩의 결실로 해석할 수 있다. 내부 브랜딩은 기업이 내부 고객인 임직원을 대상으로 기업의 비전, 브랜드 의미와 이미지 등을 전달하는 일련의 과정으로, 전 임직원의 일체감을 높이고 목적의식을 강화하기 위해 실천된다(Bergstorm, Blumental, & Crothers, 2002).

Cooper and Thatcher(2010), Mael and Ashforth(1992)는 자신이 속한 조직과 일체감, 일치성을 느끼는 구성원이 조직을 더욱 호의적으로 인식하고 조직의 목표와 상응하는 행동을 보인다고 분석하였다. 기업과 브랜드의 가치관, 이미지가 자신의 가치, 라이프스타일과 유사하다고 인식하는 직원은 기업, 브랜드

드에 대해 긍정적으로 평가하고 감정적인 연결감을 지닐 가능성이 크다. 즉 브랜드 동일시 수준이 높은 직원은 기업과 브랜드를 신뢰하고 감정적 애착 관계를 형성한다고 가정할 수 있다.

가설 1: 판매원의 브랜드 동일시는 판매원의 브랜드 신뢰에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 판매원의 브랜드 동일시는 판매원의 브랜드 애착에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

소비자-브랜드 관계 품질이 향상할수록 소비자는 브랜드에 몰입하게 되고 기업 성장을 지원하는 행동을 보일 가능성이 커진다(Keller, 1993). 내부 고객과 브랜드의 긍정적인 관계도 기업의 장기적 발전을 위한 구성원의 능동적 행동으로 이어진다. Thakor and Joshi(2003)는 자신이 소속된 조직 및 자사 브랜드에 대한 호의적 평가와 이미지는 고객 지향성 등 조직이 추구하는 바람직한 행동을 유발하는 효과적인 동기 요인으로 작용한다고 설명했다.

Amabile, Hill, Hennessey, and Tighe(1994)는 조직 구성원이 금전적, 외부적 요인보다 심리적, 내면적 요인으로 동기부여될 때 보다 적극적이고 도전적인 행동을 실천한다고 분석하였다. 기업 브랜드에 대한 직원의 신뢰와 애착은 직무 몰입도를 높이고, 이는 외부 고객에 대한 긍정적인 태도와 행동을 강화하는 요인으로 작용한다(Michel et al., 2015). 본 연구는 브랜드 신뢰, 애착 수준이 높은 판매원일수록 고객 지향적 행동을 실천하는데 보다 적극적일 것으로 예상된다.

가설 3: 판매원의 브랜드 신뢰는 판매원의 고객 지향성에 정(+)³의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 판매원의 브랜드 애착은 판매원의 고객 지향성에 정(+)⁴의 영향을 미칠 것이다.

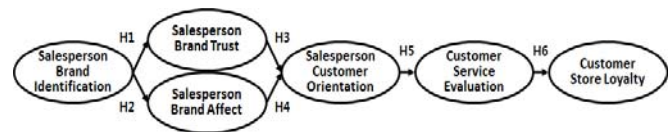
매장의 판매 직원이 고객 개인의 필요와 욕구에 집중해 맞춤형 제안과 정보를 제공할 때 고객은 호의적으로 평가하고 높은 만족도를 보인다(Spiro & Weitz, 1990). Goff, Boles, Bellenger, and Stojack(1997)은 단기적 성과 위주인 영업 지향적 판매가 고객의 부정적 평가로 이어지는 반면, 고객 니즈 충족에 충실한 고객 지향적 판매원의 태도는 고객 만족 수준을 향상시킨다는 점을 밝힌 바 있다. 즉 판매원의 고객 지향이 고객의 서비스 평가를 향상시키는 것으로 가정할 수 있다.

가설 5: 판매원의 고객 지향성은 고객의 서비스 평가에 정(+)⁵의 영향을 미칠 것이다.

서비스에 대한 긍정적인 고객 평가는 유통업체가 고객 관계를 유지해 장기적 이익을 창출하도록 한다. 서비스 경험에 만족한 고객은 해당 점포, 브랜드에 대한 호의적 태도를 형성하게 되어 재방문 및 재구매 의향을 지닐 뿐 아니라, 긍정적인 입소문을 확산시키고 주변인들에게 점포 방문을 추천하는 등 기업의 지속적인 성장을 지지하는 행동을 보이는 것으로 나타났다(Dick & Basu, 1994). 본 연구는 매장에서의 판매원 서비스를 긍정적으로 평가하는 고객이 높은 수준의 매장 충성도를 보일 것으로 예상된다.

가설 6: 고객의 서비스 평가는 고객의 점포 충성도에 정(+)⁶의 영향을 미칠 것이다.

Figure 1은 본 연구가 제시하는 연구모형을 보여준다.



Source: Own

Figure 1: Research Model

3.2. 연구 대상

본 연구에서 제안된 가설은 서울 소재 대형 백화점 5곳의 판매 직원 및 방문 고객을 대상으로 수집한 자료를 사용하여 검증되었다. 각 백화점의 화장품, 남성/여성패션, 골프/아웃도어 매장에서 설문조사를 실시하였으며, 매장별 판매원 1명, 고객 1~2명에게 현장에서 설문지를 전달하고 수거하였다. 총 200개 매장(화장품 50개, 남성/여성패션 100개, 골프/아웃도어 50개)에서 200명의 판매원과 389명의 고객이 조사에 참여하였으며, 한 매장에서 2명의 고객이 설문문에 참여한 경우 각 고객 자료에 해당 매장 직원의 자료를 매칭하였다. Table 2는 응답자의 성별과 연령 분포를 보여준다.

Table 2: Demographic Characteristics of Respondents

		Salesperson	Customer
Gender	Male	38 (19.0%)	84 (21.6%)
	Female	162 (81.0%)	305 (78.4%)
Age	Under 20s	76 (38.0%)	76 (19.5%)
	30s	57 (28.5%)	106 (27.2%)
	40s	50 (25.0%)	71 (18.3%)
	50s	17 (8.5%)	78 (20.1%)
	Over 60s	0 (0%)	58 (14.9%)

3.3. 변수 측정

판매원의 브랜드 신뢰는 해당 브랜드에 대한 판매원의 믿음과 확신을 의미하며, Michel et al.(2015)이 판매원-브랜드 관계 연구에서 사용한 3개 항목("나는 이 브랜드를 신뢰한다", "이 브랜드에 의존한다", "이 브랜드를 생각하면 안심이 된다")으로 측정하였다. 판매원의 브랜드 애착은 해당 브랜드에 대한 긍정적 정서로 정의되며, 3개 항목("이 브랜드는 나를 행복하게 해준다", "이 브랜드와의 관계가 특별하다고 느낀다", "이 브랜드에 대해 다른 많은 브랜드에게 지니지 않는 감정을 느낀다")을 사용하여 분석하였다(Chaudhuri & Holbrook, 2001; Michel et al., 2015).

판매원이 지각하는 브랜드 동일시는 판매원 개인이 자신과 자사 브랜드의 이미지가 일치한다고 지각하는 정도를 의미하며, 기존 연구에서 적용되었던 항목("이 브랜드의 이미지는 나의 가치관과 기준", "나의 성격", "나의 라이프스타일에 잘 맞는다")으로 측정하였다(Rio, Belen del, & Victor, 2001). 판매원의 고객 지향성은 고객 욕구 충족을 중시하는 판매원의 태도로 정의되며, Michel et al.(2015)이 사용한 3개 항목("고객들이 나의 도움으로 브랜드를 더 잘 알게 되었다고 칭찬할 때", "나의 조언이 유용했다고 말할 때", "나의 조언 덕분에 브랜드를 잘 살펴보게 되어 기쁘다고 표현할 때 성취감을 느낀다")을 활용하여 측정하였다.

고객의 서비스 평가는 판매원이 제공하는 서비스에 대한 매장 고객의 인식 수준으로 정의하고, 기존 연구에서 인용한 3개 문항(“매장 직원들의 근무태도가 좋다”, “나의 만족에 신경을 쓰는 것 같다”, “내가 특별한 고객으로 느끼도록 한다”)을 사용하여 측정하였다(Lin & Hsieh, 2011; Ou, Shih, Chen, & Tseng, 2012). 마지막으로 점포 충성도는 특정 점포에 대한 고객의 호의적 행동 의향으로 정의되며 Cronin, Brady, and Hult(2000)가 사용한 3개 문항(“이 매장에서 다시 쇼핑할 의향이 있다”, “주변 사람들에게 이 매장을 추천할 것이다”, “이 백화점을 다시 방문한다면 이 매장을 또 방문할 의향이 있다”)으로 측정하였다.

4. 연구결과

4.1. 측정 모형 검증

가설 검증에 앞서 SPSS 21.0과 AMOS 22.0을 사용하여 연구모형의 신뢰성, 타당성을 분석하였으며, 분석 결과는 Table 3에 제시되어 있다. 최대우도추정법을 사용한 확인적 요인분석, Cronbach's α 및 합성 신뢰도 측정 결과 각 변수의 내적 일관도와 수렴타당성이 적절한 것으로 나타났다. 또한 Table 4에 나타난 것과 같이 AVE 제곱근이 상관계수보다 큰 것으로 분석되어 판별타당성이 확보되었음을 확인하였다(Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991).

4.2. 가설 검증

본 연구가 제시한 가설은 AMOS 22.0을 사용하여 검증되었다. 검증 결과는 Table 5에 제시되어 있으며 적합도 지수가 대체적으로 권장 기준을 충족하는 것을 확인할 수 있다. 먼저 가설 1과 가설 2는 각각 판매원의 브랜드 동일시가 판매원-브랜드 관계의 두 차원인 브랜드 신뢰, 애착에 미치는 영향을 제시하였으며, 표준경로계수 0.808($t=15.484$, $p<.001$), 0.842($t=18.659$, $p<.001$)로 분석되어 채택되었다. 즉 브랜드와 자신의 가치, 라이프스타일이 유사하다고 인식하는 판매원일수록 자사 브랜드와 높은 수준의 신뢰와 감정적 애착 관계를 형성하고 있음이 확인되었다.

판매원과 브랜드의 신뢰 및 애착 관계가 판매원의 고객 지향성에 미치는 영향을 제시한 가설 3, 가설 4는 각각 표준경로계수 0.446($t=6.608$, $p<.001$), 0.261($t=4.073$, $p<.001$)을 보여 지지되었다. 따라서 브랜드와 강한 신뢰, 애착 관계를 지닌 판매원이 보다 고객 지향적인 태도로 서비스를 제공한다는 점을 알 수 있었다. 다음으로 판매원의 고객 지향성과 고객의 서비스 평가의 관계에 관한 가설 5는 경로계수 0.151($t=2.848$, $p<.01$)로 분석되어 채택되었다. 즉 고객의 욕구 충족을 중시하여 정보와 조언을 전달하기 위해 노력하는 고객 지향적인 판매원일수록 고객들로부터 보다 긍정적인 평가를 받는 것으로 파악되었다.

Table 3: Results of Confirmatory Factor Analysis

Construct	Item	Standardized Loadings	S.E.	t-value	Cronbach α	Composite Reliability
Salesperson Brand Identification	SBI1	1.000			0.915	0.918
	SBI2	1.044	0.040	25.947		
	SBI3	1.011	0.045	22.242		
Salesperson Brand Trust	SBT1	1.000			0.851	0.863
	SBT2	1.230	0.075	16.402		
	SBT3	1.260	0.064	19.728		
Salesperson Brand Affect	SBA1	1.000			0.905	0.908
	SBA2	0.962	0.036	26.609		
	SBA3	0.914	0.043	21.325		
Salesperson Customer Orientation	SCO1	1.000			0.958	0.941
	SCO2	1.079	0.030	36.040		
	SCO3	1.030	0.032	32.020		
Customer Service Evaluation	CSE1	1.000			0.974	0.956
	CSE2	1.011	0.038	26.343		
	CSE3	0.909	0.040	22.677		
Customer Store Loyalty	CSL1	1.000			0.956	0.876
	CSL2	0.998	0.020	49.592		
	CSL3	0.974	0.020	49.455		

$\chi^2=400.256(df=120, p=.00)$, GFI=0.905, NFI=0.948, RFI=.934, TLI=.953, CFI=0.963, RMSEA=0.078

Table 4: Correlation Coefficients between Constructs

	SBI	SBT	SBA	SCO	CSE	CSL
SBI	0.888					
SBT	0.664	0.823				
SBA	0.734	0.792	0.876			
SCO	0.562	0.588	0.612	0.941		
CSE	0.120	0.072	0.110	0.150	0.879	
CSL	0.053	-0.003	0.051	0.130	0.809	0.964

Note: Diagonal line is square root of AVE.

Table 5: Results of Hypothesis Tests

Hyp.	Path	Standardized Coefficient	t-value	p
1	Salesperson Brand Identification → Salesperson Brand Trust	0.808	15.484	p < .001
2	Salesperson Brand Identification → Salesperson Brand Affect	0.842	18.659	p < .001
3	Salesperson Brand Trust → Salesperson Customer Organization	0.446	6.608	p < .001
4	Salesperson Brand Affect → Salesperson Customer Organization	0.261	4.073	p < .001
5	Salesperson Customer Organization → Customer Service Evaluation	0.151	2.848	p < .01
6	Customer Service Satisfaction → Customer Store Loyalty	0.855	23.190	p < .001

$\chi^2=566.081(df=129, p=.00)$, GFI=0.868, NFI=0.928, RFI=0.914, TLI=0.933, CFI=0.943, RMSEA=0.092

마지막으로 고객의 서비스 평가가 긍정적일수록 점포 충성도가 향상할 것이라는 가설 6은 표준경로계수 0.855($t=23.190$, $p<.01$)를 보여 지지되었다. 매장 직원의 서비스를 긍정적으로 평가한 고객은 해당 점포를 재방문하거나 주변 사람들에게 방문을 추천할 의향이 더욱 큰 것으로 확인되었다.

5. 연구결과 토론 및 시사점

5.1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 유통 매장 판매원과 브랜드의 관계가 판매원의 고객 지향성 및 고객의 점포 충성도에 미치는 영향을 파악하였다. 백화점 판매원과 매장 방문 고객을 대상으로 실시한 설문조사를 바탕으로 연구모형을 분석한 결과, 판매원, 브랜드 간의 신뢰, 애착 관계는 판매원이 자사 브랜드에 대해 지각하는 동일시 수준의 영향을 받는 것을 알 수 있었다. 또한 판매원의 브랜드 신뢰, 애착 수준은 판매원의 고객 지향성에 영향을 미치고, 나아가 고객의 서비스 평가와 점포 충성도에 긍정적인 효과를 발휘한다는 점이 파악되었다.

최근 내부 브랜딩의 중요성이 강조됨에도 불구하고 직원과 브랜드 관계, 고객 충성도의 영향 구조를 분석하는 연구는 여전히 매우 부족한 상황이다. 본 연구는 소비자-브랜드 관계에 한정되어 진행되었던 브랜드 관계 연구를 내부 고객인 판매원과 판매원의 관계로 확장하여 분석하였다는 점에서 기업의 내·외부 통합 브랜드 관계 이론의 기반을 제공한다. 또한 판매원-브랜드 관계를 신뢰, 애착의 두 차원으로 분석하여 판매원의 브랜드 동일시, 고객 지향성 등과의 영향 관계 구조를 파악하여 결과를 도출하였다는 점에서 학술적 가치를 지닌다고 볼 수 있다.

연구모형 분석 결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점 제시가 가능하다. 첫째, 판매원의 브랜드 동일시 수준이 높을수록 브랜드에 대한 신뢰 수준이 높아지는 것으로 나타났다. 즉 소비자-브랜드 관계와 유사하게 내부 직원의 브랜드 자아 일치성이 자사 브랜드 신뢰를 강화하는 유의한 변수임을 알 수 있었다. 두 번째 가설에서는 판매원-브랜드의 애착 관계가 판매원의 브랜드 동일시 수준이 높을수록 강화되는 것이 검증되었다. 이는 소비자-브랜드 관계에서 소비자가 브랜드와 자신의 가치관, 성격이 일치한다고 지각할수록 긍정적인 브랜드 관계를 유지한다는 기존 연구 결과와 일맥상통한다(Malär et al., 2011). 또한 향후 내부 마케팅 연구에서 직원의 브랜드 동일시 요인을 중요 변수로 고려하여야 함을 의미한다.

셋째, 판매원이 브랜드를 신뢰할수록 고객 지향적 태도가 강해지는 것을 알 수 있었다. 즉 자신이 속한 기업의 브랜드에

대해 심리적으로 인지하는 매장 직원이 고객 만족을 중시하는 태도를 지닌다는 것이 확인되었다. 넷째, 판매원과 브랜드의 애착 수준이 높을수록 고객 지향성이 높아진다는 결과는 브랜드가 자신을 행복하게 해준다고 느끼는 매장 직원일수록 방문 고객과의 상호작용 과정에서 고객의 욕구 충족을 위해 유용한 정보와 조언을 주는데 더 많은 노력을 들인다는 점을 알려준다. 이러한 결과는 긍정적인 판매원-브랜드 관계가 판매원의 자발적인 고객 지향적 행동을 유발하는 심리적, 내재적 동기로 작용한다는 점을 시사한다.

다섯째, 고객 지향적인 판매원의 서비스는 고객의 호의적인 평가로 연결되는 것을 알 수 있었다. 이는 판매원과 브랜드 관계가 판매원의 태도와 행동에 영향을 미침으로 고객의 긍정적 반응으로 연결된다는 점을 보여준다. 마지막으로 판매원 서비스에 대한 고객의 평가는 해당 점포에 대한 충성도를 높이는 것으로 파악되었다. 즉 판매원-브랜드 관계는 고객의 긍정적인 평가를 넘어 매장 재방문, 추천 등을 유도하는 성공적인 소비자-브랜드 관계 구축의 기반이 된다는 점을 알 수 있었다.

본 연구는 유통현장의 판매 직원을 비롯한 내부 고객과의 관계를 효과적으로 관리하기 위한 실무적 시사점을 제공한다. 먼저 판매원이 인식하는 브랜드 동일시 수준이 브랜드 신뢰 향상에 긍정적인 영향을 미친다는 점은 매장 직원의 심리적 의존성을 높이기 위한 브랜드 정체성 공유의 중요성을 확인시켜준다. 둘째, 브랜드 동일시는 직원과 브랜드의 정서적 연결감을 향상시킨다는 결과 또한 내부 마케팅이 브랜드 비전과 의미를 공유하는 방향으로 진행되어야 함을 알려준다. 따라서 기업은 고객접점 직원의 채용 단계부터 자사 브랜드가 추구하는 비전과 이미지에 공감하고 일치감을 느끼는 인재를 확보하고 동일시 수준을 높일 수 있도록 지속적인 내부 커뮤니케이션 활동을 추진하여야 한다.

셋째, 브랜드에 대한 내부 직원의 신뢰가 고객 지향적 행동에 영향을 미친다는 분석 결과는 직원의 기업에 대한 신뢰를 강화함으로써 기업 성과 향상에 효과적인 이상적인 행동을 유도할 수 있음을 암시한다. 넷째, 판매원의 브랜드 애착 또한 고객 지향적 행동을 유발하는 주요 요인이라는 분석 결과는 직원의 능동적인 참여를 유도하기 위해 외재적, 금전적 보상에만 의존하기보다 심리적, 정서적 관계 강화를 추구하는 것이 효과적일 수 있음을 시사한다. 예를 들어 일하는 즐거움을 중시하는 사우스웨스트항공은 자사 브랜드 비전과 미션을 알리는 다양한 형태의 콘텐츠를 제작해 내부적으로 공유함으로써 직원들의 자율적이고 유연한 고객 대응을 유도하는데 성공하였다(Miles & Mangold, 2005).

다섯째, 판매원의 고객 지향성이 고객의 서비스 평가를 향상시킨다는 결과는 점점 현장 직원의 고객 지향적 태도가 고

고객의 주요 요인으로 작용한다는 점을 보여준다. 마지막으로 판매원의 고객의 서비스 평가는 유통업체의 장기적 성과를 좌우하는 점포 충성도에 유의한 영향을 미친다는 점을 알 수 있었다. 즉 강력한 고객 관계를 구축하기 위해서는 외부 마케팅에만 치중하기보다 브랜드에 대한 신뢰와 애착을 지닌 내부 직원이 자발적으로 고객 지향적 태도와 행동을 보이도록 내부 브랜딩 프로그램을 개발하고 실행하여야 한다.

5.2. 한계점 및 향후 연구 방향

향후 연구에서는 연구의 이론적, 실무적 가치를 높이기 위해 다음과 같은 시도를 고려할 수 있을 것이다. 먼저 본 연구는 판매원-브랜드 관계에 영향을 미치는 요인으로 판매원의 브랜드 동일시를 고려하였지만 향후에는 보다 다양한 선행변수를 발굴하여 판매원-브랜드 관계 강화를 위한 포괄적인 시사점을 제시하여야 한다. 예를 들어 기업 내부적인 브랜드 정보 공유 활동, 내부 커뮤니케이션 방식, 조직문화 유형 등을 선행변수로 고려하면 이론적, 실무적으로 풍부한 지식을 확보할 수 있을 것이다.

또한 본 연구는 브랜드 관계를 신뢰, 애착의 두 가지 차원으로 분류하여 분석하였으나 향후 연구에서는 보다 다차원적 접근이 가능할 것으로 보인다. 예를 들어 소비자-브랜드 관계 유형을 가족, 친구, 표면적 관계 등으로 분류한 Fournier(1998)의 연구처럼 판매원과 브랜드 관계를 다양한 형태로 해석한다면 기업의 특수 상황에 최적화된 내부 브랜딩 전략을 고안할 수 있을 것으로 보인다.

마지막으로 향후 연구는 판매원-브랜드 관계 이론의 완성도를 높이기 위해 고객 평가 및 충성도를 포함한 다양한 형태의 결과 변수를 고려할 필요가 있다. 예를 들어 내부 직원간 공동체의식, 창의적 협력 등 내부 고객과의 성공적인 브랜드 관계로 기대할 수 있는 성과를 파악하여 영향 관계를 분석하면 보다 가치 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

References

- Ahearn, M., Rapp, A., Hugues, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Badrinarayanan, V., & Laverie, D. A. (2013). The role of manufacturers' salespeople in inducing brand advocacy by retail sales associates. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(1), 57-70.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(Sept.), 421-458.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207-1220.
- Becker, K., Lee, J., & Nobre, H. (2018). The concept of luxury brands and the relationship between consumer and luxury brands. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 5(3), 51-63.
- Berger-Remy, F., & Michel, G. (2015). How brand gives employees meaning: Towards an extended view of brand equity. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(2), 1-28.
- Bergstrom, A., Blumental, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 133-142.
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1-13.
- Capaldo, A., & Giannoccaro, I. (2015). How does trust affect performance in the supply chain? The moderating role of interdependence. *International Journal of Production Economics*, 166(1), 36-49.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2002). Product-class effects on brand commitment and brand outcomes: The role of brand trust and brand affect. *Brand Management*, 10(1), 33-58.
- Cooper, D., & Thatcher, S. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35(4), 516-538.
- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A Quadrant analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-353.
- Fournier, S., & Alvarez, C. (2012). Brands as relationship partners: Warmth, competence, and in-between. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 177-185.
- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Stojack, C. (1997). The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, 73(2), 171-183.
- Kausel, E. E., & Slaughter, J. E. (2011). Narrow

- personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1), 3-14.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- King, C., & Grace, D. (2008). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Lin, J. S. C., & Hsieh, C. C. (2011). Modeling service friendship and customer compliance in high-contact service relationships. *Journal of Service Management*, 22(5), 607-631.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, 75(4), 35-52.
- Michel, G., Merk, M., & Eroglu, S. (2015). Salesperson-brand relationship: Main dimensions and impact within the context of private brand retailing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(4), 314-333.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535-545.
- Mohamud, J. A. (2017). The interrelationship between service quality, electronic banking and customer satisfaction in the commercial banks in Uganda. *East Asian Journal of Business Economics*, 5(1), 27-32.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Ou, W. M., Shih, C. M., Chen, C. Y., & Tseng, C. W. (2012). Effects of ethical sales behaviour, expertise, corporate reputation, and performance on relationship quality and loyalty. *The Service Industries Journal*, 32(5), 773-787.
- Pimentel, R. W., & Reynolds, K. E. (2004). A model for consumer devotion: Affective commitment with proactive sustaining behaviors. *Academy of Marketing Science Review*, 5(1), 1-45.
- Prashar, S., Verma, P., Parsad, C., & Vijay, T. S. (2015). Defining store atmosphere in convenience stores: An analytical study of Delhi malls in India. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 2(3), 5-15.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421-436.
- Rio, A., Belen del, R. V., & Victor, I. (2001). The effect on brand associations on consumer response. *Journal of Consumer Marketing*, 18(5), 410-425.
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Svensson, P. (2007). Producing marketing: Towards a social-phenomenology of marketing work. *Marketing Theory*, 7(3), 271-290.
- Thakor, M. V., & Joshi, A. W. (2005). Motivating salesperson customer orientation: Insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, 58(5), 584-592.
- Verma, P., & Prashar, S. (2017). Moderating effect of color on store atmosphere. *East Asian Journal of Business Management*, 7(1), 13-23.
- Webster Jr, F. E. (2000). Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 17-23.