

## 문화적 차원에 따른 관계 혜택의 차별적 중요성: 메타분석

The Effect of National Culture on the Relevance of Relational Benefits:  
A Meta-analytic Investigation

장우정 • Chang, Woojung, 이성호 • Lee, Sungho, 송지희 • Song, Ji Hee

기업이 관계마케팅을 보다 효과적으로 실행하기 위해서는 고객이 기업과의 장기적인 관계에서 어떤 관계 혜택을 얻을 것이며, 이 중 어떤 관계 혜택이 고객과의 관계 성과를 향상시키는 데 보다 효과적인지를 알아볼 필요가 있다. 기존 연구들은 관계마케팅을 통해 고객이 얻게 되는 관계 혜택을 확산적, 사회적, 특별대우 혜택의 세 가지로 범주화해 왔으나, 각각의 연구가 진행된 상황/환경에 따라 세 가지 관계 혜택의 중요성은 서로 다른 결과들을 보여주었다. 또한 고객과 기업 간의 거래관계가 진행되는 문화에 따라 특정 관계 혜택의 중요성이 증가하거나 감소할 가능성이 제기되었음에도 불구하고 문화 차원에 따라 각 관계 혜택의 효과성이 어떻게 변화하는지에 관해서는 연구가 진행되지 못했다. 이에 기존 연구들의 서로 다른 결과들을 체계적으로 정리, 통합하고, 문화 차원에 따른 관계 혜택의 차별적 중요성을 알아보고자, 본 연구는 기존의 관계 혜택과 관계 성과의 관계에 관한 54개 표본에서 추출된 261개 효과크기를 통합한 메타 연구를 실시하였다. 메타 연구 결과에 따르면, 확산적 혜택은 문화 차원에 관계없이 기업과의 관계 성과를 높이는 데 가장 강력한 효과를 발휘했으며, 특별대우 혜택은 관계 성과 향상에 기여하지만 문화 차원에 따라 효과성에 유의미한 차이가 존재하였다. 구체적으로 일반적인 고객과 달리 장기적인 관계를 맺어 온 고객에게만 특별한 배려, 서비스를 제공하는 특별대우 혜택은 권력 거리가 높은 문화, 집단주의가 높은 문화, 여성적 문화에 속한 고객들에게 보다 가치 있는 혜택으로 인식되었다. 기업이 고객에게 사회적 혜택을 제공하는 것은 세 가지 관계 혜택 중, 가장 미미한 영향력을 지니며, 심지어 높은 권력 거리, 높은 집단주의 문화에서는 관계 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있음이 밝혀졌다. 이러한 연구 결과들은 고객관점에서 관계마케팅의 효과성을 체계적으로 통합할 뿐만 아니라, 관계마케팅을 활용하는 기업들에게 특정 문화 환경 속에서 어떤 종류의 관계 혜택을 강조하는 것이 보다 효과적인지 구체적인 시사점을 제공한다.

핵심주제어: 관계 혜택, 확산적 혜택, 사회적 혜택, 특별대우 혜택, 관계 성과, 문화 차원, 메타분석

이 논문 또는 저서는 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2018S1A5A2A03039090)

장우정 | 서울시립대학교 경영대학 부교수(wchang3@uos.ac.kr), 주저자

이성호 | 서울시립대학교 경영대학 교수(shlee@uos.ac.kr), 교신저자

송지희 | 서울시립대학교 경영대학 교수(jiheesong@uos.ac.kr)

## ABSTRACT

As many firms have made tremendous relationship marketing efforts, it is critical to examine which type of relational benefits contributes more or less to increasing relational outcomes including customer loyalty toward the firm. Previous research has mainly categorized relational benefits that a customer perceives from the long-term relationship with the firm into three aspects: confidence, social, and special treatment benefits. However, the effectiveness of these three types of relational benefits on relational outcome differs substantially from study to study, depending on the cultural values of the context in which the relational benefit-relational outcome association was investigated. Thus, based on 261 correlations from 54 independent samples, we conducted a structural meta-analysis to study which type of relational benefit on average has more or less influence in promoting relational outcome and which relational benefit is more productive in different cultural contexts. The findings reveal that confidence benefit has a consistent and the strongest positive impact on relational outcomes regardless of cultural value. Although special treatment benefit helps facilitate relational outcome on average, it is much more effective in high power distance, low individualism, and low masculinity cultures. At the aggregate level, social benefit has the least impact on relational outcome. More importantly, providing social benefits to customers actually deteriorates relational outcome in high power distance and low individualism cultures. This meta-analysis makes theoretical contributions by synthesizing existing research on the effectiveness of relational benefits and provides managerial implications about which relational benefit should be emphasized in a specific cultural context.

**Keywords:** Relational Benefits, Confidence Benefit, Social Benefit, Special Treatment Benefit, Relational Outcomes, Meta-Analysis

This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea. (NRF-2018S1A5A2A03039090)

**Woojung Chang** | Associate Professor of Marketing, University of Seoul, First Author

**Sungho Lee** | Professor of Marketing, University of Seoul, Corresponding Author

**Ji Hee Song** | Professor of Marketing, University of Seoul

## 1. 서론

교환 대상과 성공적으로 관계를 맺고, 발전시키고, 유지하기 위한 모든 마케팅 활동인 관계마케팅(relationship marketing)은 고객과 좋은 관계를 형성시켜 기업이 판매와 수익을 향상시키며 동시에 고객을 응대하는 비용도 줄일 수 있는 비즈니스 활동/철학으로 여겨져 왔다(Crosby, Evans, and Cowles 1990; Morgan and Hunt 1994). 이를 바탕으로 지난 30여년간 관계마케팅에 대한 연구는 폭발적으로 증가하였다(Palmatier, Dant, Grewal, and Evans 2006). 이들 관계마케팅에 관한 연구는 크게 두 흐름으로 전개되었는데, 하나는 기업 관점에서 기업이 관계마케팅을 위한 노력을 진행하는 것이 실제 기업 성과를 올리는데 도움이 되는지에 관한 것이며(Palmatier, Dant, Grewal, and Evans 2006), 다른 흐름은 고객 관점에서 관계마케팅을 통해 고객이 어떤 관계 혜택(relational benefits)을 얻고 이로 인해 고객충성도를 포함한 관계 성과(relational outcome)를 제고할 수 있는지에 관한 것이다(Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Reynolds and Beatty 1999a). 기업 관점에서의 연구 흐름은 관계마케팅의 효과성에 영향을 미치는 요인, 매개변수, 기업 성과와의 관계를 통합적인 메타분석(meta-analysis)으로 연구한 Palmatier, Dant, Grewal, and Evans(2006)에 의해 어느 정도 선행 연구결과들에 대한 종합적 고찰이 이뤄졌다. 그러나 또다른 연구 흐름인 고객 관점에서의 관계 혜택에 관한 연구들은 아직 통합적인 분석이 부족한 실정이다(Gremler and Gwinner 2015).

관계 혜택(relational benefit)이란 기업과 고객이 장기적인 관계를 유지함으로써 고객이 얻게 되는 핵심 서비스 외 모든 추가적인 혜택을 의미한다(Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Hennig-Thurau,

Gwinner, and Gremler 2002). 기업과 고객이 장기적인 관계를 통해 서로를 잘 알게 됨으로써, 고객이 거래 관계에서 갖는 두려움이 줄어들고 앞으로 일어날 일에 대한 신뢰를 갖게 되는 확신적 혜택(confidence benefit)(Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002), 거래적 관계를 넘어 고객과 기업 종업원이 우정을 쌓고 서로를 알아봐(recognition) 주는 사회적 혜택(social benefit)(Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002; Reynolds and Beatty 1999a), 비정기적인 고객과 달리 기업과 장기적인 관계를 맺어온 고객에게만 특별한 대우나 우선적 배려, 서비스를 제공하는 특별대우 혜택(special treatment benefit or preferential treatment)(De Wulf, Odekerken-Schröder, and Iacobucci 2001; Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002; Lacey, Suh, and Morgan 2007), 기업(특히 브랜드)과 고객 간의 장기적인 끈끈한 관계로 인한 고객-기업 동일시 혜택(identity-related benefit)(Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2000; Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler, and Paul 2005), 그리고 고객-기업 간 관계에서 고객의 체면을 세워주는(saving face) 체면적 혜택(respect benefit)(Chang and Chen 2007) 등, 관계 혜택은 다양하게 제안, 연구되어 왔다.

최근 Gremler and Gwinner(2015)은 다양한 관계 혜택에 관한 기존 연구들을 문헌연구를 통해 종합하고자 했다. 이를 통해 다른 종류의 관계 혜택을 포함해야 할 가능성이 있지만, 관계 혜택을 확신적 혜택, 사회적 혜택, 그리고 특별대우 혜택의 세 가지로 구분하는 것이 가장 일반적인 관계 혜택의 구분이며, 이 세 가지 관계 혜택 중 확신적 혜택이 고객충성도와 같은 관계 성과에

가장 강력한 영향을 미치며 사회적 혜택이 그 뒤를 따른다 결론지었다. 그러나 특별대우 혜택은 고객만족과 고객충성도를 제고하는데, 미미하거나 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 결론 내렸다. 그런데 이러한 문헌연구 결과를 다양한 문화적 상황에서도 일반화할 수 있는 것인지 의문이 든다(Colgate, Buchanan-Oliver, and Elmsly 2005; Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler, and Paul 2005; Patterson and Smith 2001).

예를 들어, 신세계, 롯데 등을 포함한 국내 대형 백화점들은 미국 백화점들과 달리 매년 매출 상위 고객들을 선별하여 VIP 고객 전용 주차 서비스, 프라이빗 이벤트 초청, 퍼스널 쇼핑 서비스 등 일반 고객에게 제공되지 않는 특별대우 혜택을 이들 고객에게 제공하는 데 많은 자원을 사용하고 있다. Gremler and Gwinner(2015)의 문헌 연구 결과에 따르면 관계 성과를 향상시키는데 미미한 영향이 있는 특별대우 혜택에 기업의 많은 자원을 사용하고 있는 국내 기업들은 귀중한 마케팅 자원을 낭비하고 있는 것일까? 또한 2015년 영국 컴브리아(Cumbria) 카운티의 한 맥도날드 직원은 자신이 일하는 맥도날드 매장을 오랜 기간 지속적으로 방문해 온 93살 고객을 위해 깜짝 생일 파티를 열어줘 화제가 됐다. 맥도날드 직원과 그 고객 간의 오랜 기간 쌓아온 관계는 상업적 관계를 넘어 고객에게 친구와 같은 사회적 혜택을 제공하고 있는 것이다. 이러한 사회적 혜택을 국내 맥도날드에서도 쉽게 기대할 수 있을까? 이러한 의문점에 답하고자 본 연구는 구체적으로 아래와 같은 연구 문제들을 해결하고자 한다.

- 세 가지 대표적인 관계 혜택은 정말로 관계 성과를 높이는 데 도움이 될까?
- 세 가지 관계 혜택 중 관계 성과를 높이는 데 더 큰 영향력을 미치는 것은 무엇일까?
- 세 가지 관계 혜택의 중요성은 관계 혜택이 주어지

는 문화에 따라 달라지지 않을까?

본 연구는 위와 같은 연구 문제들에 답하기 위해 첫째, 관계마케팅을 통해 고객에게 주어진 세 가지 관계 혜택(확신적, 사회적, 특별대우 혜택)이 관계 성과에 미치는 영향력을 기존 실증 연구들을 종합한 메타분석을 통해 확인하고자 한다. 이 과정에서 각각의 관계 혜택이 관계 성과에 미치는 직접 효과뿐만 아니라, 관계 혜택이 관계의 질(relationship quality)을 높여 관계 성과를 높이는 간접 효과까지 종합한 구조적 메타분석(structural meta-analysis)을 실시하여, 세 가지 서로 다른 관계 혜택이 관계 성과 제고에 실제 도움이 되는지, 세 가지 관계 혜택 중 평균적으로 가장 강력한 효과를 갖고 있는 혜택은 무엇인지를 실증적으로 통합, 정리한다. 둘째, 본 연구는 세 가지 관계 혜택의 중요성이 관계 혜택이 주어지는 문화(national culture)에 따라 달라지는지를 검증하고자, Hofstede(2001)의 문화적 차원을 조절변수로 삼는 메타분석을 추가적으로 실시한다. 구체적으로 Hofstede(2001)의 기본적인 네 가지 문화적 차원, 즉 권력거리(power distance), 개인주의(individualism), 남성성(masculinity), 불확실성 회피(uncertainty avoidance)에 따라 확신적, 사회적, 특별대우 혜택이 어떠한 문화적 상황에서 중요성이 증가 혹은 감소하는지를 밝혀내고자 한다.

이를 통해, 본 연구는 다음과 같은 학문적, 실무적 기여를 할 것으로 기대된다. 첫째, 본 메타연구는 관계마케팅의 또 다른 연구흐름인 고객관점에서 기존 연구들을 통합하여 종합적인 연구 결과를 제시한다. 둘째, 본 연구 결과는 문화적 차원에 따른 차별적 관계 혜택의 중요성을 밝혀 낸다. 문화에 따라 관계 혜택의 중요성이 달라질 수 있음을 시사하는 연구들이 존재하였으나(e.g., Colgate, Buchanan-Oliver, and Elmsly 2005;

Gremler and Gwinner 2015; Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler, and Paul 2005; Patterson and Smith 2001), 다양한 문화를 지닌 국가로부터 별도의 자료를 수집해야 하는 현실적 제약으로 문화에 따른 관계 혜택의 차별적 중요성은 연구되지 못하였다. 다양한 문화에서 수집된 실증연구들을 통합하는 메타분석은 이러한 현실적 어려움을 극복하고 문화 차원에 따른 관계 혜택의 차별적 중요성 분석을 가능하게 해준다. 마지막으로 본 메타 연구 결과는 서로 다른 문화에서 비즈니스를 운영 중인 기업 혹은 기업의 국제화(globalization)을 고려하고 있는 기업들에게 문화적 차원에 따라 어떤 관계 혜택이 강조되어야 하는지에 대한 실무적 시사점을 제시한다. 이를 통해 관계마케팅을 실행하는 기업들은 자사의 마케팅 자원을 보다 효율적으로 사용할 수 있게 될 것이다.

본 연구는 메타분석을 실시한 구조모델(structural model)과 네 가지 문화적 차원이 관계 혜택의 중요성에 미치는 영향에 관한 문헌 연구를 먼저 진행하고, 실시한 메타분석 방법을 설명한 후, 평균적 관계 혜택의 영향력과 문화적 차원에 따른 관계 혜택의 영향력의 변화를 보여주는 연구 결과를 제시한다. 마지막으로 본 연구의 학문적, 실무적 시사점을 논의하며 결론 지을 것이다.

## II. 문헌 연구

### 1. 관계 혜택의 종류

관계마케팅이 추구하는 건강하고 지속가능한 고객-기업 관계는 기업 성과에 도움이 되어야 하며, 다른 한 편으로는 관계의 또다른 주체인 고객이 장기적인 관계로부터 혜택을 인지하고 이러한 관계에 계속 머물고자 할 때

가능한 것이다. 이를 바탕으로 고객이 기업과 장기적인 관계를 맺고 유지함으로써 고객들이 얻게 되는 혜택인 관계 혜택(relational benefits)에 관한 연구들이 시작되었다(Gwinner, Gremler, and Bitner 1998). Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)과 Reynolds and Beatty(1999a), 그리고 Paul et al.(2009)은 관계 혜택의 종류를 정립하는데 기여한 논문들이다. 우선 Reynolds and Beatty(1999a)는 Beatty et al.(1996)과 기존 마케팅 연구들을 종합하면서 관계 혜택을 크게 두 가지로 넓게 구분하였다. 하나는 기능적 혜택(functional benefits)으로, 고객이 기업과 잘 알고 지냄으로써 시간 절약(time savings), 편리함(convenience), 더 나은 구매에 대한 조언 등 구체적으로 얻게 되는 혜택들을 의미한다. 다른 하나는 장기간 쌓인 상호작용을 바탕으로 기업 종업원과 친구가 되거나 시간을 함께 보내는 것을 즐기는 것과 같은 사회적 혜택(social benefits)이 관계혜택의 또다른 종류라 하였다.

보다 최근의 Paul et al.(2009)은 구체적인 관계 혜택들을 분류하여 세 개의 카테고리를 제시하였다. 기능적 혜택(functional benefits)은 앞서 Reynolds and Beatty(1999a)가 언급한 것과 같이 실용적이며 구체적인 도움이 되는 혜택들을 의미하며(e.g., 시간 절약, 정보 습득, 금액 절약), 사회적 혜택(social benefits) 역시 앞서 제시된 기업 종업원과 고객 간의 대화, 소속감, 우정 등의 서로 간의 친밀감에서 유발되는 혜택을 의미한다. 마지막은 심리적 혜택(psychological benefits)으로 고객이 편안함(comfort), 확신(confidence), 특권(privilege), 환영(welcomeness) 받는 느낌 등 자신의 내재적 니즈가 만족되는 데서 얻게 되는 관계 혜택을 말한다.

이들 관계 혜택의 카테고리들은 다소 포괄적으로 관계 혜택을 구분함으로써, 다양한 종류의 관계 혜택들을 큰



들안에서 범주화 하는데 도움을 주었다. 하지만, 동일한 혜택 안에도 서로 성격이 다른 혜택들(e.g., privilege vs. comfort)을 함께 그룹화함으로써 어떠한 관계 혜택을 자신들의 고객에게 제공하는 것이 보다 효과적인지에 관심이 많은 실무자들에게 구체적인 시사점을 주기에 한계가 있을 수 있다. 따라서 본 메타 연구에서는 기존 연구들이 가장 널리 적용해 왔으며, 상대적으로 구체적으로 관계 혜택을 구분한 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)의 관계 혜택 종류 구분을 바탕으로 할 것이다.

Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)는 정성연구(qualitative research)와 정량연구(quantitative research) 결과를 통합하여 고객이 기업 종업원과 장기적인 관계를 맺음으로써 얻게 되는 주요한 혜택을 확신적 혜택(confidence benefits), 사회적 혜택(social benefits), 특별대우 혜택(special treatment benefits)의 세 가지로 구분하였다. 확신적 혜택(confidence benefits)은 기업과 고객이 오랜 기간 상호작용을 함으로써 고객들이 그 기업으로부터 구매를 할 때 불안(anxiety)과 위험이 줄어들음을 느끼고 구매 과정에서 어떠한 일들이 진행될 지를 알고 있다고 느끼는 것과 관련된 혜택이다(Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002). 반면 사회적 혜택(social benefits)은 고객과 기업 종업원이 오랜 기간 알고 지냄에 따라, 기업 종업원이 고객을 개인적으로 알아봐 주는 것(personal recognition by employees), 고객이 기업 혹은 기업 종업원에게 느끼는 친밀감(familiarity), 우정(friendship)과 같은 감정적인 유대 관계에서 오는 혜택을 의미한다(Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002). 마지막으로 특별대우 혜택(special treatment or preferential treatment

benefits)은 일반적인 고객들과 달리 기업과 장기적인 관계를 갖은 고객으로서 기업이 그들에게만 제공하는 특별한 가격할인, 빠른 서비스, 고객 맞춤화 등을 포함한 금전적, 비금전적 우대 혜택을 의미하며, preferential treatment란 용어로도 표현되어 왔다(De Wulf, Odekerken-Schröder, and Iacobucci 2001; Gwinner, Gremler, and Bitner 1998; Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002; Lacey, Suh, and Morgan 2007). Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)의 세 가지 관계 혜택 구분은 연구 상황(context)에 따라 다소 수정되거나 보완되기도 했지만 최근까지도 가장 널리 사용되며, 다양한 상황에서 사용되어 온 관계 혜택의 대표적인 구분이다(e.g., 김경은, 조성도 2011; Chang and Lu 2019; Chou and Chen 2018; Koritos, Koronios, and Stathakopoulos 2014; Yang, Song, Chen, and Xia 2017).

## 2. 관계 혜택, 관계의 질과 관계 성과의 관계

기업의 소중한 자원을 활용하여 고객에게 관계 혜택을 제공하는 기업 입장에서 가장 근원적인 궁극점은 각각의 관계 혜택이 실제 기업 성과 향상에 도움이 되는 것이다. 따라서 기존 연구들은 관계 혜택이 기업 성과에 미치는 영향을 지속적으로 연구해 왔는데, 기업 성과를 측정하기 위해 고객충성도(customer loyalty), 고객구전의도(WOM) 등이 주로 활용되었다(Gremler and Gwinner 2015; Palmatier, Dant, Grewal, and Evans 2006). 앞서 언급한 것과 같이 관계 혜택에 대한 연구는 기업 관점이 아닌 고객 관점에서 인지하는 혜택과 성과에 초점을 두었기 때문에 기업의 매출, 수익과 같은 객관적인 성과 지표 보다는 관계 성과(relational outcomes) 혹은 고객 관점의 성과(customer-focused

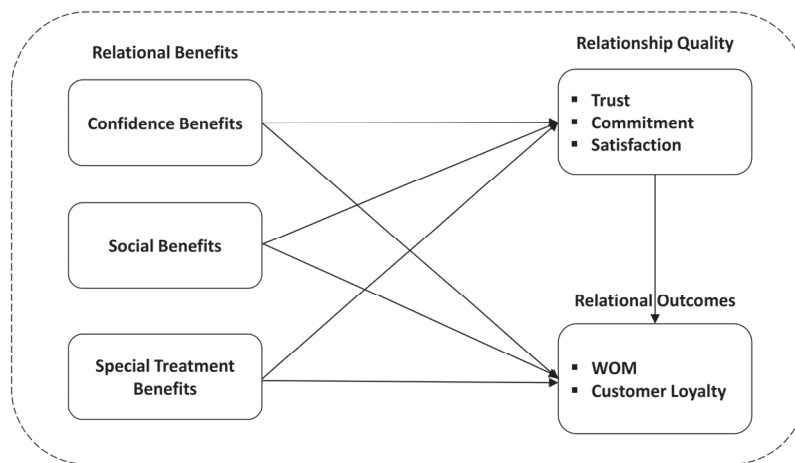
outcomes)로 불리는, 고객의 기업에 대한 충성도, 구전 의도와 같은 성과 지표들이 주로 사용되었다(Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002).

또한 관계 혜택의 효과성에 관한 연구들은 관계 혜택을 받는 것이 고객의 기업에 대한 신뢰(trust), 몰입(commitment), 만족(satisfaction)과 같은 관계의 질(relationship quality)을 올리는 데도 긍정적인 영향을 줌을 밝혀왔다(Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002; Lacey, Suh, and Morgan 2007). 관계의 질(relationship quality)이란 기업-고객 간 관계의 전반적인 강도를 반영하는 포괄적 개념으로, 일반적으로 고객의 기업 혹은 기업 종업원에 대한 전반적인 만족과 기업에 대한 신뢰와 몰입의 세 가지 변수로 구성된다 여겨져 왔다(Baker, Simpson, and Siguaaw 1999; Crosby, Evans, and Cowles 1990).

관계 혜택, 관계의 질, 그리고 관계 성과의 관계에 대한 기존 연구들을 정리하면, 기업의 관계마케팅 활동의

일환으로 고객에게 세 가지 관계 혜택(확신적, 사회적, 특별대우 혜택)을 제공하면 고객들은 이러한 혜택을 인지하고 그 기업에 대한 만족, 신뢰, 몰입을 높여 둘 간의 전반적인 관계의 질이 향상되며, 그 결과 고객은 그 기업과 거래를 지속하려는 고객충성도를 높이고, 그 기업에 대해 긍정적인 구전을 퍼뜨리려는 구전의도와 같은 관계 성과를 높이게 된다(Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002). 이를 연구 모형으로 나타내면 <그림 1>과 같다.<sup>1)</sup> 기본적으로 본 메타 연구는 기존 실증 연구들이 부분적으로 연구해 온 관련 변수들을 통합한 <그림 1>의 연구모형을 구조적 메타분석으로 분석하여, 하나의 표본이 아닌 수많은 표본들의 연구 결과들을 통합한 결론을 제시할 것이다. 아울러 기존 실증 연구들이 분석하지 못한 문화적 차원에 따른 관계 혜택의 상대적 중요성을 <그림 1>의 구조모형이 각 문화적 차원의 수준에 따라 어떻게 달라지는지를 메타분석을 통해 연구하여 기존 연구 결과에 기여할 것이다.

<그림 1> 구조적 메타분석의 연구 모형



1. 사실 관계 혜택이 고객-기업 간의 장기적인 관계 유지와 관계 성과의 결과로 주어지는 결과물로 해석될 수도 있어 관계혜택이 관계성과의 선행변수가 아닌 후행변수일 가능성이 제기되기도 하였으나, 기존 연구를 문헌연구를 통해 종합한 Gremler and Gwinner(2015)는 관계마케팅을 기업이 고객과 장기적인 관계 형성을 위한 노력의 총체라는 관점에서 먼저 기업이 고객에게 관계혜택을 제공하면 고객과의 관계의 질 그리고 관계 성과가 향상되는 관계를 기본으로 볼 수 있다 정리하였다. 본 메타연구 연구모델 역시 Gremler and Gwinner(2015)를 따르고 있다.

### 3. 관계 혜택의 효과성

기존 연구들은 확신적 혜택이 그 기업과의 거래 관계에서 발생할 불안과 위험을 줄여주고, 그 기업이 지속적으로 예상할 수 있는 일을 진행할 것이라는 믿음을 주기 때문에, 고객의 그 기업에 대한 신뢰(trust)를 높이고(e.g., Chou and Chen 2018; Dagger and O'Brien 2010), 그 기업에 더욱 몰입(commitment)하게 만들며(e.g., Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002; Kim, Ok, and Gwinner 2010), 고객이 그 기업과의 거래에 대한 전반적인 만족을 상승시킬 수 있다고 지속적으로 밝혀왔다(e.g., Kim and Lee 2013; Lee, Choi, Kim, and Hyun 2014). 뿐만 아니라, 확신적 혜택은 고객이 거래에서 오는 걱정, 위험을 줄여 주기 때문에 고객은 앞으로도 그 기업과 지속적으로 거래를 하려는 고객충성도를 높이며(e.g., Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002; Kim and Ok 2009; Lacey 2007), 동시에 그 기업과의 좋은 거래 경험을 다른 이들에게 나누거나 그 기업을 추천하려는 높은 구전의도를 보임을 증명하였다(e.g., Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002). 또한 관계의 질이 고객충성도와 구전의도에 긍정적 영향을 미친다는 것은 기존 마케팅 논문에서 널리 받아들여 짐을 고려할 때(e.g., Palmatier, Dant, Grewal, and Evans 2006; Rauyruen and Miller 2007), 본 메타 연구에서도 확신적 혜택이 관계의 질과 관계 성과에 직접적으로 긍정적인 효과를 미칠 뿐 아니라, 관계의 질을 매개로 관계 성과에 간접적으로도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 또한 기존 문헌연구를 통해 Gremler and Gwinner(2015)가 주장한 바와 같이 확신적 혜택은 세 가지 관계 혜택 중 일반적으로 가장 강한 긍정 효과를 지속적으로 보여 왔으므로, 기존 연구들을 종합한 본 메

타 연구에서도 확신적 혜택은 관계 성과 향상에 강력하고 일관성 있는 효과를 미칠 것으로 예상된다.

세 가지 관계 혜택 구분을 제안한 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)과 Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler(2002)은 사회적 혜택이 세 가지 관계 혜택 중, 확신적 혜택 다음으로 관계 성과에 긍정적인 영향을 미치는 혜택이라 주장했다. 사회적 혜택에 관한 기존 실증 연구들을 종합해 보면, 전반적으로 사회적 혜택 역시 관계를 맺어 온 기업에 대한 신뢰(e.g., Evanschitzky et al. 2012; Fatima, Di Mascio, and Johns 2018), 몰입(e.g., Evanschitzky et al. 2012; Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002), 만족과 같은 관계의 질을 높이고(e.g., Dagger and O'Brien 2010; Lee, Choi, Kim, and Hyun 2014), 고객이 그 기업과 계속 거래하려는 충성도(e.g., Kim and Ok 2009; Lacey 2007)와 긍정적인 구전 의도를 높이는 것으로 보인다(e.g., Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002). 그러나 사회적 혜택은 확신적 혜택과 달리 어떠한 상황에서도 중요한 혜택으로 인식되기 보다는 고객과 기업 간의 높은 수준의 상호작용과 고객맞춤화 서비스가 중요한 상황에서(e.g., 미용서비스) 보다 강력한 효과를 보이는 관계 혜택으로 판단된다(Gremler and Gwinner 2015; Kinard and Capella 2006). 고객-기업 간 상호작용의 특징뿐만 아니라, 사회적 혜택의 중요성은 권력거리, 개인주의, 남성성 문화의 정도에 따라서도 그 영향력이 달라질 것으로 예상된다. 그러므로 평균적으로 사회적 혜택은 관계 성과 향상에 도움이 될 것으로 예상되나, 그 영향력은 확신적 혜택보다 작을 것이며, 문화적 차원에 따라 그 중요성이 달라질 것으로 예상된다.

마지막으로 기존 관계 혜택에 관한 연구들을 문헌 정리한 Gremler and Gwinner(2015)는 고객에게 특별



대우 혜택을 제공하는 것이 고객충성도를 높이는 데 어느 정도의 긍정적인 효과가 있을 수 있으나 고객만족을 향상시키는 데는 약하거나 유의하지 않은 효과를 갖고 있으며, 따라서 특별대우 혜택은 확산적 혜택, 사회적 혜택과 비교하여 고객충성도와 만족을 높이는 데 덜 중요하다 결론 내렸다(Gremler and Gwinner 2015). 그러나 이러한 결론을 받아들이는 데는 주의를 기울일 필요가 있다. 우선 수많은 기존 마케팅 문헌들은 Gremler and Gwinner(2015)의 결론과 달리, 고객만족의 결과로 고객충성도가 높아지는 관계를 보여주고 있으며(e.g., Anderson and Sullivan 1993; Szymanski and Henard 2001), 다른 고객에게는 주어지지 않는 특별한 대우를 선별된 고객에게만 제공하는 것 (즉, 특별대우 혜택)이 고객충성도 향상에 중요한 역할을 함을 보여주고 있다(Henderson, Beck, and Palmatier 2011; Lacey, Suh, and Morgan 2007).

이와 같이 기존 마케팅 문헌과 다소 상반되는 Gremler and Gwinner(2015)의 결론은 그들이 언급한 바와 같이, 그들의 결론을 이끄는 데 포함된 실증 연구들이 대부분의 경우, 서양 문화권에서 이뤄진 것들이어서 동양문화권을 포함한 다양한 문화에서의 특별대우 혜택의 중요성을 제대로 반영 못한 결과일 수 있다. 예를 들어 상대적으로 남들 앞에서 체면을 지키고 유지하는 것이 더욱 중요하게 생각되는 동아시아 문화권(Banik, Gao, and Rabbane 2019) 혹은 남들과 다른 특별한 배려/지위를 갖는 것이 더욱 중요하게 여겨지는 권력거리가 큰 (high power distance) 문화 속에서 고객에게 다른 일반 고객과 다른 특별한 금전적, 비금전적 배려, 혜택을 제공하는 것은 보다 중요한 역할을 할 것으로 생각된다 (Kim and Zhang 2014; Torelli, Lalwani, Wang, and Wang 2012). 혹은 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)가 최초로 특별대우 혜택은 다른 관계 혜

택에 비해 관계 성과를 향상시키는데 미미한 영향을 미친다는 결론을 내렸을 시대와 비교하여, 기업이 고객에게 제공하는 확산적 혜택 등이 기본적인 혜택에 가까워지면서 특별대우 혜택의 상대적 중요성이 상승했을 가능성도 존재한다. 다양한 문화권에서 진행된 보다 최근 연구 결과들을 살펴보면 이러한 가능성을 확인할 수 있다. 즉 특별대우 혜택은 고객의 기업에 대한 신뢰, 몰입, 만족 향상에 기여하며 이를 통해 고객의 긍정적인 구전의도와 고객충성도 향상과 양의 관계를 맺고 있음을 알 수 있다(e.g., Fatima, Di Mascio, and Johns 2018; Lacey, Suh, and Morgan 2007; Lee, Choi, Kim, and Hyun 2014; Wei, McIntyre, and Soparnot 2015; Yang, Song, Chen, and Xia 2017; Yen and Gwinner 2003).

요약하면, 주로 서양문화권에서 수집된 자료들만을 바탕으로 결론 내린 기존 문헌연구에서 세 가지 관계 혜택(확산적, 사회적, 특별대우 혜택) 중, 관계 성과 향상에 가장 미미한 영향만을 준다 알려져 왔던 특별대우 혜택은 다양한 문화권의 실증 연구들을 포함한 본 메타 연구에서는 평균적으로 관계 성과 향상에 유의미한 영향을 미치는 중요한 혜택일 것으로 예상된다. 그러나 특별대우 혜택이 관계 성과에 미치는 효과성은 모든 문화에서 동일한 것이 아니라 문화적 차원의 수준에 따라 다를 수 있음을 예상할 수 있다. 본 메타 연구는 위와 같이 특정 문화적 상황에서 얻어진 기존 문헌의 결론들이 일반화될 수 있는지 검증하며, 다양한 문화적 차원에 따라 특정 관계 혜택의 중요성이 어떻게 달라지는지를 조사함으로써 기존 연구들에 기여한다.

#### 4. 문화적 차원과 관계 혜택의 차별적 중요성

Hofstede(2001)의 문화차원이론(cultural dimensions

theory)은 최초 제안 당시 사회의 서로 다른 문화가 사회 구성원의 가치와 행동에 어떻게 영향을 미치는 지를 분석하기 위한 틀로 네 가지 문화 차원인 권력거리(power distance), 개인주의(individualism), 남성성(masculinity), 불확실성 회피(uncertainty avoidance)를 제안하였다. 이러한 네 가지 문화 차원은 특정 문화에 속한 개인들의 가치와 행동에 영향을 미치기 때문에 고객과 기업 간의 관계에서 주어지는 어떠한 혜택이 보다 가치 있게 여겨지는 지에 영향을 미칠 것으로 예상된다(Gremler and Gwinner 2015; Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler, and Paul 2005). 모든 문화 차원에 따라 확산적, 사회적, 특별대우 혜택의 중요성이 영향 받지는 않겠지만, 특정 문화 차원은 특별한 관계 혜택의 가치를 증대 혹은 감소하는데 영향을 줄 수 있다.

권력거리(power distance)는 사회에 속한 개인들이 평등하지 않다는 사실에 어떤 태도를 취하는 지에 관한 것으로, 권력을 덜 갖은 구성원이 권력이 불평등하게 분포되었음을 인지하고 받아들이는 정도로 정의된다(Hofstede 2001). 높은 권력 거리(high power distance)는 문화에 속한 구성원들이 불평등, 위계(hierarchy)가 존재함을 대다수가 인지하고 받아들이는 것으로 중국, 말레이시아, 그리고 프랑스도 상대적으로 높은 권력 거리를 보여주고 있다. 반면 호주, 독일, 미국 등은 대표적인 낮은 권력 거리(low power distance) 성격을 지닌 문화라 여겨진다. 권력 거리는 사회적 혜택과 특별대우 혜택의 중요성에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 높은 권력 거리 문화에서는 문화에 속한 구성원 간의 계층, 불평등이 존재하므로 서로 간의 유사성(similarity)이 적다 느낀다. 문화에 속한 구성원 간의 사회적 관계는 관계 파트너와의 유사성이 높을수록 긍정적으로 형성되므로(Duck 1994), 높은 권력 거리 문화에서 사회적 혜택의 긍정적 효과는 줄어들 것으로 예상할 수 있다(Hennig-

Thurau, Gwinner, Gremler, and Paul 2005). 또한 높은 권력 거리 문화에서는 지위(status), 다른 구성원 앞에서 체면을 세우는 것이 보다 중시되기 때문에 기업이 다른 일반 고객들에 비해 자신에게만 특별한 금전적, 비금전적 대우, 배려, 서비스를 제공하는 것의 가치를 높이 평가할 가능성이 존재한다(Kim and Zhang 2014; Torelli, Lalwani, Wang, and Wang 2012). 그러므로 낮은 권력 거리 문화에 비해 높은 권력 거리 문화에서 특별대우 혜택의 중요성이 커질 것으로 예상된다.

개인주의(individualism) 문화 차원은 사회 구성원 간의 상호의존성(interdependence)을 유지하는 정도를 의미한다(Hofstede 2001). 미국, 호주 등의 높은 개인주의(high individualism) 문화에 속하는 구성원들은 서로 간의 상호의존성이 낮으며 자기 자신을 돌보는 데 집중하는 반면, 중국, 대만, 한국 등의 낮은 개인주의(low individualism = high collectivism) 문화에 속한 구성원들은 구성원 간의 상호의존성이 높고, 자신이 속한 내집단(in-group) 구성원에 대한 맹목적인 충성도, 동시에 외집단(out-group) 구성원에 대한 배타적 감정을 보이는 특징을 지닌다. 이를 관계 혜택에 적용해 보면, 고객과 기업이 내집단(in-group)으로 인식되지 않는 것이 일반적인 상황에서 낮은 개인주의, 즉 높은 집단주의(high collectivism) 문화 속 구성원들은 고객과 기업이 내집단(in-group)이 아니기 때문에 기업이 고객의 내집단(in-group)에 들어가는 것은 거의 불가능하며, 오히려 기업이 고객과 사회적 유대감을 형성하려는 시도(즉, 외집단인 기업이 고객 내집단에 들어가는 시도)에 배타적 감정을 갖을 수 있다(Hofstede 2001; Smith and Bond 1998; Triandis 2018). 그 결과 낮은 개인주의(높은 집단주의) 문화에서 사회적 혜택은 오히려 덜 가치 있는 혜택으로 여겨질 수 있다.

개인주의/집단주의 문화 차원은 특별대우 혜택이 고객

들에게 얼마나 중요하게 여겨지는 지에도 영향을 미칠 것으로 보인다. 일반적으로 높은 개인주의 문화에서는 다른 사회 구성원 보다 자신이 돋보이는 것이 잘 받아들여지며, 반면 낮은 개인주의(높은 집단주의) 사회에서는 내집단(in-group)안에서 자신이 특별한 혜택을 받고 도드라지는 것을 경계하는 특성이 있다(Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler, and Paul 2005; Steenkamp, Hofstede, and Wedel 1999). 그러나 다른 한편으로는 고객이 기업으로부터 특별한 대우를 받는 것은 내집단(in-group) 구성원들 사이에서 자신을 돋보이게 만드는 것이 아니라, 자신과 전혀 관계가 없는 외집단(out-group) 구성원인 일반 고객들로부터 자신을 돋보이게 하는 것이므로, 오히려 외집단(out-group)과의 차이를 강조하는 높은 집단주의(낮은 개인주의) 문화에서 특별대우 혜택을 제공하는 것이 보다 강력한 효과를 창출할 수도 있다.

중국, 독일 등의 높은 남성성(masculinity) 문화를 갖고 있는 사회는 경쟁, 성공, 성취와 같은 가치에 강한 영향을 받는 반면, 낮은 남성성(low masculinity = high femininity) 문화는 다른 이들에 대한 배려, 삶의 질 등이 보다 중요한 가치로 인식된다. 높은 남성성 문화 구성원들은 강한 자기 중심적(ego-oriented) 성향을 보이므로, 다른 이와 관계에서 상대방을 믿지 못하고 높은 수준의 불확실성을 경험하게 된다(Hofstede 2001). 따라서 이러한 문화 속에서 오히려 고객에게 믿음과 확신, 걱정과 위협의 감소를 느끼게 해주는 확신적 혜택의 가치는 보다 중요하게 여겨 질 것으로 예상된다(Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler, and Paul 2005). 반면, 높은 남성성 문화에서는 상호인간관계(interpersonal relationships)에 가치를 적게 두는 경향이 있으므로, 사회적 혜택의 중요성은 남성성 문화가 높은 사회에서 감소할 것으로 예상된다(Hofstede

2001). 특별대우 혜택의 중요성에 관해서는 일반적으로 남성은 여성보다 자신이 돋보이는 것을 추구하고 가치 있게 여긴다는 믿음에 바탕을 두면, 남성성 문화가 높은 사회에서 특별대우 혜택이 관계 성과를 향상시키는 데 보다 효과성이 높을 수 있다 여겨진다(Melnyk and van Osselaer 2012). 그러나 다른 한편으로는 여성들은 다른 이들과 조화롭게 잘 지내는 것을 추구하면서도 동시에 다른 이들과의 관계, 타인이 자신을 어떻게 평가하는 지에 보다 민감하므로, 낮은 남성성 문화, 즉 높은 여성성 문화 속에서 특별대우 혜택을 받는 것이 자신의 체면을 세워주는 것으로 인식되어 큰 혜택으로 인식될 가능성도 존재한다. 또한, 높은 여성성 문화 속에서는 자신을 케어해 주고 신경 써서 맞춤서비스를 제공하는 특별대우 혜택을 보다 가치 있게 여길 가능성도 존재한다.

마지막으로 불확실성 회피(uncertainty avoidance) 문화 차원은 사회 구성원들이 불확실한 상황에 대해 위협을 느끼고 이러한 불확실성을 회피하기 위한 조치들을 만드는 정도를 의미한다(Hofstede 2001). 그리스, 한국, 스페인 등이 높은 불확실성 회피 문화 특징을 보이며, 중국, 말레이시아는 낮은 불확실성 회피 문화 특징을 보인다. 불확실성 회피 문화는 정의대로 확신적 혜택의 효과성에 영향을 줄 것으로 예상되는데, 높은 불확실성 회피 문화 속에서는 불확실성을 줄이는 것이 매우 가치 있는 것으로 인식되기 때문에 확신적 혜택은 불확실성 회피 성향이 높은 문화 속에서 보다 중요한 혜택으로 인식되리라 예상된다. 또한 불확실성 회피 문화는 사회적 혜택의 중요성에도 영향을 줄 것으로 보인다. 불확실성 회피 성향이 높은 문화 속에서 고객-기업 간의 거래 상황의 불확실성을 줄이는 한 가지 방법은 고객과 기업이 마치 친구와 같은 감정적 유대를 바탕으로 한 강력한 신뢰 관계를 맺어 거래 상대방이 기회주의적 행동을 하지 않도록 하는 것이다(Morgan and Hunt 1994). 그

리므로 사회적 혜택의 가치는 불확실성 회피 성향이 높은 문화에서 커질 것으로 예상된다.

### III. 연구방법

#### 1. 자료수집과 변수 코딩

본 메타분석을 실시하기 위해 2019년 9월까지 Business Source Complete, Science Direct, 그리고 Google Scholar를 이용하여 “relational benefit(s)”을 검색어로 입력하여 영어로 쓰여진 관계 혜택에 관해 출간된 논문들을 검색하였다. 또한 본 연구가 바탕을 두고 있는 관계 혜택의 세 가지 구분이 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)와 Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler(2002)에 기반하므로 Google Scholar를 이용하여 두 논문을 인용한 논문들을 찾아 살펴 봄으로써, 본 메타 연구에 포함될 수 있는 실증 논문들을 수집하였다. 수집한 논문들이 본 연구에 포함될 수 있는지는 다음과 같은 기준들에 의해 결정되었다. 첫째, 고객관점에서 기업과의 장기적인 관계 형성이 제공하는 관계 혜택(확신적, 사회적, 특별대우 혜택)과 관계의 질(신뢰, 몰입, 만족) 혹은 관계 성과(고객충성도, 구전 의도) 사이에 효과크기(effect size)가 한 개라도 존재하는 실증 논문은 포함시켰다. 둘째, 본 메타 연구에 포함될 논문은 관계 혜택과 관계의 질 혹은 관계 성과와의 효과크기를 상관관계(zero-order correlation) 혹은 상관관계 값으로 변환할 수 있는 통계적 정보를 제공하는 논문들로 한정하였다(나운봉, 박찬욱 2006; Borenstein, Hedges, Higgins, and Rothstein 2009). 그러므로 Marzo-Navarro, Pedraja-Iglesias, and Rivera-Torres(2004)와 같이 관계 혜택과 관계의 질 혹은 관

계 성과와의 관계를 다루고 있으나 관련 변수들 간의 상관관계 행렬이 제공되지 않고 구조방정식 계수값만을 보고하여 관련 변수들 간의 상관관계를 정확히 계산할 수 없는 논문들의 경우, 본 메타 연구에서 제외되었다. 마지막으로 동일한 표본을 사용한 논문들은 하나의 연구로 취급하였으나, 하나의 논문에 복수의 독립적인 표본들이 포함될 경우, 이들을 각각 별도의 연구들로 간주하였다.

본 메타 연구에 포함된 변수들은 <표 1>에 정리한 각 변수들의 정의를 따라 코딩하였다. 다양한 연구들은 서로 다른 변수명을 사용하여 동일한 개념을 측정하는 경우도 존재하며, 때로는 동일한 변수명이라 할지라도 다르게 정의하거나 다른 척도를 사용하여 측정하는 경우도 존재한다(Cooper, Hedges, and Valentine 2019). 따라서 본 메타 연구에서는 일반적인 메타분석의 코딩 방법에 따라, 변수명이 동일한지에 관계없이 <표 1>에 정리된 관련 변수들의 정의와 척도에 각 논문에서 추출된 변수가 부합하는지를 연구자가 판단하여 부합되는 경우만 코딩하여 메타분석에 포함하였다(Cooper, Hedges, and Valentine 2019). 이러한 코딩 과정은 동일한 변수명일지라도 다른 개념 혹은 다른 척도로 측정된 변수 간의 관계를 배제하고, 일관된 정의와 척도로 측정된 변수들 간의 효과 크기만이 메타 분석을 통해 통합될 수 있도록 돕는다.

최종적으로 본 메타 연구에는 총 48개 논문에서 온 54개 표본을 바탕으로 한 261개의 관계 혜택과 관계의 질 혹은 관계 성과와의 상관관계가 코딩되었다. 본 메타 연구에 포함된 논문들 중, 본 논문에서 인용된 논문들은 참고문헌에서 별표로 별도로 표기하였으며, 본 메타 연구에 포함된 모든 논문의 리스트는 저자에게 요청하면 제공 가능하다.



〈표 1〉 코딩을 위한 변수 정의 및 측정문항

Variables	Definition	Exemplary Items	Included Example Studies
확신적 혜택	고객-기업간 상호관계에서 어떤 일이 일어날 지 예상할 수 있다는 데서 오는 고객이 느끼는 편안함과 줄어드는 불안감이 주는 혜택의 정도(Gwinner, Gremler, and Bitner 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I believe there is less risk that something will go wrong.</li> <li>• I have more confidence the transaction will be performed correctly.</li> <li>• I have less anxiety when I buy the product/service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dagger and O'Brien (2010)</li> <li>• Koritos, Koronios, and Stathakopoulos (2014)</li> <li>• Yang, Song, Chen, and Xia (2017)</li> </ul>
사회적 혜택	고객-기업간 상호관계에서 종업원이 자신을 개인적으로 알아봐 주거나 서로 친밀감 혹은 우정을 느끼는 데서 발생하는 감정적인 혜택의 정도 (Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I am recognized by certain employees.</li> <li>• I have developed a friendship with the firm employee.</li> <li>• I enjoy certain social aspects of the relationship.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lacey (2007)</li> <li>• Lee, Choi, Kim, and Hyun (2012)</li> <li>• Wei, McIntyre, and Soparnot (2015)</li> </ul>
특별대우 혜택	고객-기업간 상호관계에서 다른 일반 고객에게는 주어지지 않은 금전적, 비금전적 특별한 대우가 주어지는 데서 느끼는 혜택의 정도(Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002; Lacey, Suh, and Morgan 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The firm does things for me that it doesn't do for most customers.</li> <li>• I get discounts or special deals that most customers don't get.</li> <li>• The firm usually places me higher on the priority list when dealing with other customers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lacey, Suh, and Morgan (2007)</li> <li>• Evanschitzky et al. (2012)</li> <li>• Xu, Goedegebuure, and van der Heijden (2007)</li> </ul>
신뢰	고객이 기업을 거래 상대방으로서 믿는 정도(Morgan and Hunt 1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• This firm can be trusted completely.</li> <li>• This firm has high integrity.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chou and Chen (2018)</li> <li>• Evanschitzky et al. (2012)</li> </ul>
몰입	특정 기업과의 관계에 대한 고객의 지속적인 몰입의 정도 (Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• My relationship with the firm is something that I am very committed to.</li> <li>• My relationship with the firm is something I really care about.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dagger and O'Brien (2010)</li> <li>• Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler (2002)</li> </ul>
만족	특정 기업과의 상호관계에 대한 고객의 전반적인 만족의 정도 (Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overall, I am satisfied with this firm.</li> <li>• My choice to use this firm was a wise one.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruiz-Molina, Gil-Saura, and Moliner-Velazouez (2015)</li> <li>• Kim and Lee (2013)</li> </ul>
구전의도	특정 기업에 관해 고객이 기꺼이 긍정적인 대화/추천을 하려는 정도(Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002; Lacey, Suh, and Morgan 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I often recommend this firm to others.</li> <li>• I am willing to encourage friends and relatives to do business with this firm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gwinner, Gremler, and Bitner (1998)</li> <li>• Koritos, Koronios, and Stathakopoulos (2014)</li> </ul>
고객 충성도	고객이 그 기업과의 관계를 지속하려는 정도(Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I am likely to maintain the relationship with the firm.</li> <li>• I intend to keep purchasing products from the firm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanchez-Casado, Confente, Tomaseti-Solano, and Brunetti (2018)</li> <li>• Yen and Gwinner (2003)</li> </ul>

## 2. 문화 차원 코딩 방법

본 연구에서 효과크기를 조절할 것으로 제안된 문화 차원은 Hofstede, Hofstede, and Minkov(2010)가 각 나라마다 100점 만점으로 부여한 권력거리, 개인주의, 남성성, 불확실성 회피 점수를 이용하였다. Hofstede (2001)는 다양한 나라들의 문화차원 별 점수를 공개한 이후, 국가별 문화의 변화 가능성을 반영하고자 국가별

문화 차원 점수를 업데이트 해왔으며, 본 메타 연구에서는 가장 최신에 업데이트한 Hofstede, Hofstede, and Minkov(2010)에 보고된 국가별 문화차원 점수를 활용하였다. 예를 들어 본 연구에 포함된 Kim, Lee, and Yoo(2006)의 경우, 표본을 국내 고급 레스토랑의 고객들을 대상으로 수집하였으므로, Hofstede, Hofstede, and Minkov(2010)가 우리나라에 부여한 점수를 바탕으로, 권력거리 차원은 60점, 개인주의는 18점, 남성성



은 39점, 불확실성 회피 차원은 85점을 부여하였다. 구체적인 점수는 Hofstede, Hofstede, and Minkov (2010)나 Hofstede Insights 웹사이트(www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/)를 참고하기 바란다. 본 메타 분석에 포함된 총 54개 독립된 표본 중, 표본을 어느 국가에서 수집했는지 명확한 언급이 없는 1개 논문과 서양권(western) 혹은 유럽 국가라고 언급한 2개의 논문을 제외한 총 51개의 표본은 미국, 중국, 한국, 호주, 방글라데시, 이집트, 프랑스, 독일, 그리스, 인도네시아, 이란, 말레이시아, 리투아니아, 스

페인, 대만, 태국의 16개국에서 수집되었으며, 미국이 51개 표본 중 12개로 가장 많은 비중을 차지하고 있으나 다양한 문화 차원의 국가들을 폭넓게 포함하고 있다. 이렇게 특정 국가에서 수집된 표본마다 네 가지 문화 차원에 대한 점수를 부여하고 각 문화 차원별로 중간값(median split)을 기준으로 표본들을 구분하여, 특정 문화 차원에 관해 높고/낮은 두 그룹을 구분한 후, 이를 바탕으로 문화 차원의 조절 효과를 검증하였다. <표 2>는 문화차원별로 어떤 국가들이, 몇 개정도 표본을 구성하고 있는지를 요약한 표이다. <표 2>를 통해 문화 차원

<표 2> 문화 차원에 따른 표본 구성

Cultural dimension	Level	Included countries	Number of samples	Number of observations	Included example studies
권력거리 (Power distance)	High	방글라데시, 중국, 이집트, 프랑스, 그리스, 인도네시아, 이란, 한국, 말레이시아, 대만, 태국	32	12,855	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatima, Di Mascio, and Johns (2018)</li> <li>Xu, Goedegebuure, and van der Heijden (2007)</li> <li>Wei, McIntyre, and Soparnot (France &amp; China) (2015)</li> </ul>
	Low	호주, 독일, 리투아니아, 스페인, 미국	19	13,293	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dagger and O'Brien (2010)</li> <li>Kim, Jeon, and Hyun (2011)</li> <li>Wei, McIntyre, and Soparnot (US) (2015)</li> </ul>
개인주의 (Individualism)	High	호주, 프랑스, 독일, 그리스, 이란, 리투아니아, 말레이시아, 스페인, 미국	25	15,714	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimitriadis and Koritos (2014)</li> <li>Kim and Ok (2009)</li> <li>Ruiz-Molina, Gil-Saura, and Moliner-Velazquez (2015)</li> </ul>
	Low	방글라데시, 중국, 이집트, 인도네시아, 한국, 대만, 태국	26	10,434	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lee, Ahn, and Kim (2008)</li> <li>Yang, Song, Chen, and Xia (2017)</li> <li>Yen and Gwinner (2003)</li> </ul>
남성성 (Masculinity)	High	호주, 방글라데시, 중국, 독일, 그리스, 미국	27	17,696	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gwinner, Gremler, and Bitner (1998)</li> <li>Koritos, Koronios, and Stathakopoulos (2014)</li> <li>Lacey, Suh, and Morgan (2007)</li> </ul>
	Low	이집트, 프랑스, 인도네시아, 이란, 한국, 리투아니아, 말레이시아, 스페인, 대만, 태국	24	8,452	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berenguer-Contri, Ruiz-Molina, and Gil-Saura (2009)</li> <li>Chou and Chen (2018)</li> <li>Lee, Choi, Kim, and Hyun (2014)</li> </ul>
불확실성 회피 (Uncertainty avoidance)	High	방글라데시, 이집트, 프랑스, 독일, 그리스, 한국, 리투아니아, 스페인, 대만, 태국	26	11,332	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bogati and Vongurai (2018)</li> <li>Dimitriadis and Koritos (2014)</li> <li>Kim, Lee, and Yoo (2006)</li> </ul>
	Low	호주, 중국, 인도네시아, 이란, 말레이시아, 미국	25	14,816	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dagger and O'Brien (2010)</li> <li>Han and Kim (2009)</li> <li>Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler (2002)</li> </ul>

별로 다양한 국가에서 온 표본들이 균형있게 포함되어 있어 문화 차원에 따른 조절효과 검증에 문제가 없음을 확인할 수 있다.

### 3. 메타분석 방법

#### 평균 효과크기 산출을 위한 메타분석 방법

우선 세 가지 관계 혜택에 대한 실증연구들을 종합하였을 때, 관계의 질과 관계 성과 향상에 실제로 기여하는지, 기여한다면 평균적으로 어느 정도의 영향을 미치는지 알아보려고 평균 효과크기를 메타분석을 통해 산출하였다. 이를 위해 관계 혜택과 관계의 질 혹은 관계 성과에 관한 각각의 상관관계들을 피셔의 z계수(Fisher's z-coefficients)로 변환한 뒤, 그 값을 변량의 역(inverse of the variance)으로 가중치를 주었다(Borenstein, Hedges, Higgins, and Rothstein 2009). 이런 과정은 큰 표본크기를 바탕으로 얻어진 상관관계가 적은 표본크기를 바탕으로 얻어진 것보다 정확한 값을 제공할 수 있기 때문에 표본 크기에 따른 가중치를 부여하는 과정이다(Borenstein, Hedges, Higgins, and Rothstein 2009). 그 후, 가중치를 부여한 값(weighted coefficients)의 합을 가중치들의 합으로 나누고, 그 값을 다시 상관관계 값으로 변환함으로써 평균 효과크기를 산출하였다(Borenstein, Hedges, Higgins, and Rothstein 2009). 이러한 과정을 거쳐 얻어진 관계 혜택과 관계의 질 혹은 관계 성과의 평균 상관관계 값은 <표 3>에 요약되어 있다.

#### 구조적 메타분석 방법

앞서 언급한 바와 같이 본 연구는 평균 효과크기를 구하기 위한 메타분석을 넘어 <그림 1>에 제시한 연구모델을 구조적 메타분석을 통해 분석한다. 이를 위해, <그림 1>

에 포함된 모든 변수들 간의 상관관계를 각각의 메타분석을 통해 구해 상관관계 매트릭스를 구성하고(<표 4> 참조), <표 4>의 각 메타적 상관관계에 포함된 표본크기들의 조화평균 값(harmonic mean)을 표본 크기(N = 23,182)로 삼아 구조방정식 모델(structural equation modeling)을 분석한다(Chang and Taylor 2016; Chang et al. 2014; Rubera and Kirca 2012). 이때, 측정 에러(measurement error)를 감안하기 위해 각 변수들을 위한 에러항들을 1에서 각 변수들의 평균 신뢰도(reliability)를 뺀 값으로 지정한다(Chang et al. 2014) (평균 신뢰도: 확산적 혜택 .855, 사회적 혜택 .878, 특별대우 혜택 .878, 관계의 질 .889, 관계 성과 .857). <표 4>에 보고된 각 변수들 간의 메타분석적 상관관계와 조화평균 산출법에 의한 표본크기(N = 23,182) 그리고 에러항들을 해당하는 각 변수의 1-평균 신뢰성으로 고정한 후, LISREL 8.51을 이용하여 분석하였다. 그 결과는 <표 5>에 보고되어 있다.

마지막으로 문화 차원에 따른 조절효과를 검증하기 위해 각각의 문화 차원 값을 중간값을 기준으로 나누어 특정한 문화 차원이 낮은 표본들로만 <표 4>와 같은 메타분석적 상관관계표와 조화평균(harmonic mean) 표본크기를 구하고, 특정 문화 차원이 높은 표본들로 구성된 메타분석적 상관관계표와 표본크기 역시 각각 구한 후, LISREL을 통해 집단비교분석(multi group analysis)을 실시하였다. 본 연구에는 네 가지 문화적 차원을 조절변수로 사용하고 있으므로, 한 개의 문화 차원 당, 두 개씩의 메타적 상관관계표가 형성되고(총 8개), 이 두 집단간 집단비교 분석이 실시되므로 총 4개의 집단비교분석이 실시되었다. 그 결과들은 <표 6>에 요약되어 있다.

〈표 3〉 관계 혜택, 관계의 질, 관계 성과 사이의 평균 상관관계

Relationships	Number of studies	Number of effects	Number of observations	Mean correlation <sup>a</sup>	95% confidence interval	Q-value	I <sup>2</sup> (%)
CB - Relationship Quality	28	51	25,778	.606**	.568, .641	1014.04**	95.07
CB - Trust	6	9	6,398	.626**	.550, .692	143.55**	94.43
CB - Commitment	12	15	8,338	.571**	.518, .620	143.71**	90.26
CB - Satisfaction	23	27	11,042	.619**	.553, .677	709.31**	96.33
SB - Relationship Quality	29	55	47,768	.495**	.453, .536	1839.51**	97.06
SB - Trust	9	12	12,401	.427**	.307, .534	545.86**	97.99
SB - Commitment	12	15	18,841	.551**	.482, .612	487.42**	97.13
SB - Satisfaction	24	28	16,526	.492**	.424, .554	745.36**	96.38
STB - Relationship Quality	33	60	47,077	.493**	.443, .540	2739.09**	97.85
STB - Trust	8	11	12,063	.366**	.242, .478	459.43**	97.82
STB - Commitment	16	19	17,765	.529**	.461, .590	574.19**	96.87
STB - Satisfaction	26	30	17,249	.512**	.422, .593	1558.48**	98.14
CB - Relational Outcome	22	26	13,723	.562**	.493, .624	778.60**	96.79
CB - Customer Loyalty	14	15	8,288	.587**	.516, .650	284.80**	95.08
CB - Positive WOM	11	11	5,435	.525**	.374, .649	493.80**	97.98
SB - Relational Outcome	24	29	19,479	.360**	.269, .445	1314.22**	97.87
SB - Customer Loyalty	16	17	13,568	.365**	.262, .460	609.06**	97.37
SB - Positive WOM	12	12	5,911	.403**	.243, .541	522.56**	97.90
STB - Relational Outcome	32	40	30,230	.384**	.325, .440	1311.40**	97.03
STB - Customer Loyalty	22	23	19,571	.349**	.286, .408	468.43**	95.30
STB - Positive WOM	17	17	10,659	.429**	.314, .531	741.88**	97.84

주: <sup>a</sup> Random model point estimates

CB: Confidence Benefit, SB: Social Benefit, STB: Special Treatment Benefit

\*\*  $p < .001$

## IV. 연구 결과

### 1. 관계 혜택의 평균 효과성

〈표 3〉은 세 가지 종류의 관계 혜택과 신뢰, 몰입, 만족으로 구성된 관계의 질, 그리고 긍정적 구전도와 고객 충성도로 구성된 관계 성과와의 평균 효과크기를 메타분석으로 산출한 정보를 제공한다. 해석에 앞서 〈표 3〉의

mean correlation은 메타분석을 통해 얻어진 각 관계에 대한 평균 상관관계이며, 이 상관관계에 대한 95% 신뢰구간(confidence interval)도 함께 제공한다. 또한 〈표 3〉의 두 번째 열인 number of studies는 각 관계에 대한 효과크기를 코딩한 논문의 수를 말한다. 하나의 논문이 복수의 표본을 제공할 수도 있기 때문에 하나의 논문에서 동일한 관계에 대한 복수의 효과크기가 도출될 수도 있으므로 메타분석에 포함된 효과크기의 갯수를 의

미하는 number of effects는 별도로 보고하였다. 네 번째 열에 보고된 number of observations은 각 관계 분석에 포함된 총 표본수를 의미한다. <표 3>에 보고된 Q값은 메타분석에 포함된 연구들의 효과크기에 얼마나 많은 이질성(heterogeneity)이 존재하는 지를 보여주는 지표이다(Borenstein, Hedges, Higgins, and Rothstein 2009). Q값이 통계적으로 유의하다면, 동일한 변수들 간의 관계를 연구하는 논문들 사이에 효과 크기의 유의미한 차이가 존재함을 의미하며, 이는 특정 변수들 간의 관계를 조절하는 별도의 변수가 존재할 가능성을 시사한다. 마지막으로 I<sup>2</sup> 값은 0~100%의 값이며, 메타분석에 포함된 논문들 간의 차이 중 어느 정도가 진정한 변량인지를 보여주는 지표로(Borenstein, Hedges, Higgins, and Rothstein 2009), Higgins, Thompson, Deeks, and Altman(2003)에 따르면 I<sup>2</sup> 값이 75% 이상이면 메타분석에서 관찰된 연구들 간의 차이가 허위(spurious)가 아니라 실제로 존재함을 의미한다.

<표 3>의 평균 상관관계를 살펴보면, 세 가지 관계 혜택은 모든 종류의 관계의 질, 그리고 관계 성과 변수들에 통계적으로 유의한 정의 상관관계를 보여준다. 본 메타분석 결과에 따르면, Gwinner, Gremler, and

Bitner(1998)와 Gremler and Gwinner(2015)이 주장한 바와 같이, 세 가지 혜택 중, 확신적 혜택이 관계의 질(M=.606,  $p < .001$ )과 관계 성과(M=.562,  $p < .001$ )에 가장 강력한 영향력을 보여주었다. 그러나 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)와 Gremler and Gwinner(2015)의 주장과 달리 특별대우 혜택은 관계의 질과 관계 성과를 올리는 데 미미한 영향을 미치는 것이 아니라, 사회적 혜택과 거의 유사한 수준으로 유의미한 영향을 미쳤다. 사회적 혜택과 특별대우 혜택은 각각 관계의 질과 .495 ( $p < .001$ ), .493 ( $p < .001$ )의 상관관계를 보였으며, 관계 성과와는 각각 .360 ( $p < .001$ )과 .384 ( $p < .001$ )의 상관관계를 보여주었다.

정리하면, 평균 효과크기를 산출한 메타분석에 따르면, 확신적 혜택은 관계의 질과 관계 성과 향상에 가장 강력한 영향을 미치는 혜택임을 확인할 수 있었으며, 특별대우 혜택의 중요성은 Gwinner, Gremler, and Bitner(1998)와 Gremler and Gwinner(2015)의 주장과 달리, 관계의 질과 관계 성과를 높이는 데 실질적으로 기여하는 중요한 관계 혜택임을 확인할 수 있었다. 추가적으로 메타분석에 포함된 모든 관계들의 Q값은 통계적으로 유의하며, I<sup>2</sup> 값은 모두 90% 이상임을 보여줌으로써, 각각의 관계 혜택이 관계의 질과 관계 성

<표 4> 구조적 메타분석을 위한 메타분석 상관관계 매트릭스

	1	2	3	4
1. Confidence Benefit				
2. Social Benefit	.489** (34, 16,430)			
3. Special Treatment Benefit	.442** (35, 16,434)	.583** (35, 21,347)		
4. Relationship Quality	.606** (51, 25,778)	.495** (55, 47,768)	.493** (60, 47,077)	
5. Customer Loyalty	.562** (26, 13,723)	.360** (29, 19,479)	.384** (40, 30,230)	.651** (38, 40,728)

주: 각 셀에 있는 수는 메타분석에 의해 도출된 각 변수들 간의 평균 상관관계이며, 괄호 안의 첫 번째 와 두 번째 숫자는 각 평균 상관관계를 구하는 데 몇 개의 효과 크기와 표본수가 포함되었는지를 보여줌.

\*\*  $p < .01$ , N = 23,182

과에 미치는 영향은 연구한 논문들의 상황(context)에 따라 유의미한 차이가 존재함을 알 수 있다. 이와 같은 메타분석에 포함된 연구간 이질성은 본 연구에서 문화 차원에 따라 연구한 관계들의 값이 어떻게 변화하는지를 살펴보는 것이 필요함을 뒷받침해 준다.

## 2. 관계 혜택의 효과성에 관한 구조적 메타 분석 결과

구조적 메타분석을 진행하기 위해 <그림 1>에 포함된 변수들인 확신적 혜택, 사회적 혜택, 특별대우 혜택, 관계의 질, 그리고 관계 성과 사이의 상관관계를 메타분석을 통해 산출하여 <표 4>와 같은 메타분석 상관관계 매트릭스를 산출하였다. 각각의 괄호 안에 보고된 숫자는 각 변수간 상관관계를 메타분석으로 산출하기 위해 포함된 효과크기의 갯수와 총 포함된 표본수이다. 앞서 언급한 것과 같이 <표 4>에 포함된 평균 상관관계를 구하기 위해 사용된 모든 표본크기들을 조화평균(harmonic mean)하여 23,182를 얻었으며, 이 값을 구조적 메타분석을 위한 표본크기로 사용하였다(Chang and Taylor 2016; Chang et al. 2014; Rubera and Kirca 2012).

구조적 메타분석의 결과는 <표 5>에 보고되어 있다. 우선 분석한 구조방정식 모델은 CFI=.993, NFI=.993

값이 각각 .9를 상회하고 RMSEA 값도 .065로 전체적으로 분석한 구조모델은 데이터에 잘 적합하는 것으로 판단할 수 있다. 문헌 연구를 통해 예상한 바와 같이, 세 가지 관계 혜택은 각각 고객-기업 간의 관계의 질을 높이는 데 유의한 영향을 미쳤다. 관계 혜택이 관계의 질에 미치는 표준화 계수는 확신적 혜택은 .525 ( $p < .01$ ), 사회적 혜택은 .134 ( $p < .01$ ), 특별대우 혜택은 .211 ( $p < .01$ )이다. 관계 혜택은 관계 성과에 직접적인 효과를 미침을 알 수 있는데, 확신적 혜택은 관계 성과를 올리는 데 직접적인 영향력이 있음을 확인할 수 있었다(표준화계수: .300,  $p < .01$ ). 특별대우 혜택은 관계 성과 향상에 유의한 영향을 미치기는 하나(표준화계수: .037,  $p < .01$ ), 직접 영향력이 크지 않고 특별대우 혜택이 관계 성과에 미치는 총 영향력은 대부분 관계의 질을 올리고 관계 성과를 향상하는(즉 특별대우 혜택 → 관계의 질 → 관계 성과) 간접 효과에 바탕을 둘 수 있다(간접효과: .123,  $p < .01$ ). 주목해야 할 것은 사회적 혜택의 효과인데, 사회적 혜택은 관계의 질 향상을 통해 관계 성과 향상에 기여하기는 하지만(간접효과: .078,  $p < .01$ ), 관계 성과에 직접적으로는 부정적인 효과를 미치는 것으로 드러났다(표준화계수: -.099,  $p < .01$ ). 따라서 종합적으로 사회적 혜택이 관계 성과에 미치는 총효과(total effect)는 약하기는 하지만 부정적인 것으

<표 5> 구조적 메타분석 결과

Relationships	Standardized estimate	Standardized indirect effect	Standardized total effect
Confidence Benefit → Relationship Quality	.525**	-	.525**
Social Benefit → Relationship Quality	.134**	-	.134**
Special Treatment Benefit → Relationship Quality	.211**	-	.211**
Confidence Benefit → Relational Outcome	.300**	.307**	.606**
Social Benefit → Relational Outcome	-.099**	.078**	-.021*
Special Treatment Benefit → Relational Outcome	.037**	.123**	.160**
Relationship Quality → Relational Outcome	.584**	-	.584**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

$\chi^2 = 324.49$  ( $p = 0.0$ ) d.f. = 3, CFI = 0.993, NFI = 0.993, RMSEA = 0.065



로 밝혀졌다(총효과:  $-.021, p < .05$ ). 이는 문화 차원이 사회적 혜택의 효과에 미치는 영향을 살펴볼 때, 높은 권력거리 사회, 높은 집단주의 사회, 높은 남성성 문화 사회에서 사회적 혜택의 가치가 떨어질 수 있으며, 오히려 이러한 사회에서는 고객-기업 간의 친밀감, 우정 등을 쌓아가려는 기업의 노력에 거부감, 배타적 감정을 갖을 가능성이 존재하여, 기업의 사회적 혜택 제공이 오히려 부정적인 효과를 일으킬 수도 있다고 해석된다.

요약하면, 세 가지 관계 혜택은 각각 관계의 질을 통한 간접효과와 관계 성과에 대한 직접 효과를 갖고 있는데, 확신적 혜택의 총효과는  $.606 (p < .01)$ , 특별대우 혜택의 총효과는  $.160 (p < .01)$ , 사회적 혜택의 총효과는  $-.021 (p < .05)$ 이었다. 세 가지 관계 혜택과 관계의 질, 관계 성과를 함께 고려한 구조적 메타분석 결과, 확신적 혜택이 관계 성과에 가장 강력한 기여를 하는 것이 다시 한 번 확인되었으며, 과거 연구 결과와 달리 사회적 혜택은 항상 긍정적인 효과를 줄 수는 없으며 따라서 사회적 혜택 제공에 주의를 기울일 필요가 있다. 또한 기존 서양 문화권 연구에서 그 가치를 인정받지 못했던 특별대우 혜택은 관계의 질을 통해 관계 성과를 향상시키는 중요한 관계 혜택임을 확인할 수 있다.

### 3. 문화 차원에 따른 관계 혜택의 중요성

〈표 6〉은 네 가지 문화 차원에 따라 세 가지 관계 혜택이 관계 성과에 미치는 영향이 어떻게 달라지는 지 분석한 결과를 보여준다. 우선 〈표 6〉의 권력 거리 차원에 따른 결과를 살펴보면, 확신적 혜택이 관계 성과에 미치는 영향력은 권력 거리가 높고 낮은 문화에 따라 상대적으로 큰 차이가 존재하지 않았다. 하지만 주목할 만한 점은 사회적 혜택의 총효과가 권력 거리가 낮은 문화에서는  $.074 (p < .01)$ 이었지만, 권력 거리가 높은 문화에서는  $-.060 (p < .01)$ 으로 부정적이었던 점이다. 즉 문헌 연구에서 논의한 바와 같이 권력 거리가 높은 문화에서는 기업 종업원-고객 간의 유사성(similarity)이 낮다 여겨지는 경향이 있어 서로 간의 친밀감과 우정을 강조하는 사회적 혜택이 어색하거나 이질적으로 느껴져 관계 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수도 있다. 또한 권력거리에 대한 연구결과는 특별대우 혜택의 가치는 권력 거리가 높을 경우 급진적으로 커짐을 보여준다. 낮은 권력거리 문화에서 특별대우 혜택의 총효과는  $.035 (p < .05)$ 에 불과하지만 높은 권력 거리 사회에서의 총효과는  $.283 (p < .01)$ 으로 증가한다. 즉, 지위(status), 남보다 비교하여 위에 존재하는 것, 체면

〈표 6〉 문화 차원에 따른 구조적 메타분석 결과

	Power distance		Individualism		Masculinity		Uncertainty avoidance	
	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High
Relationships	Total effect / Indirect effect via relationship quality							
Confidence Benefit → Relational Outcome	.644**/.268**	.515**/.316**	.563**/.293**	.607**/.313**	.444**/.318**	.665**/.266**	.654**/.255**	.449**/.319**
Social Benefit → Relational Outcome	.074**/.025**	-.060**/.103**	-.086**/.054**	.089**/.072**	.073**/.128**	.009/.043**	-.076**/.040**	.192**/.149**
Special Treatment Benefit → Relational Outcome	.035*/.060**	.283**/.201**	.262**/.162**	.049**/.112**	.310*/.226**	.010/.082**	.143**/.108**	.140**/.146**

주: / 앞에 위치한 값은 각 관계 혜택이 관계 성과에 미치는 총효과(total effect)이며, 뒤에 위치한 값은 각 관계 혜택이 관계의 질을 통해 관계 성과에 미치는 간접효과(indirect effect) 임.

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

등의 가치가 중시되는 높은 권력 거리 사회에서 일반 고객과 차별적인 특별대우를 제공하는 특별대우 혜택의 중요성은 크게 상승함을 알 수 있다.

개인주의/집단주의 문화 차원에 따른 결과는 권력 거리 문화 차원에 따른 결과와 서로 상반된다. 개인주의 문화가 낮은 (즉 집단주의 문화) 사회에서는 사회적 혜택의 총효과가  $-0.086$  ( $p < .01$ ), 개인주의가 높은 문화에서는  $.089$  ( $p < .01$ )로 개인주의 문화가 낮은 사회에서 사회적 혜택을 제공하는 것이 관계 성과 향상에 부정적임을 보여주었다. 이는 문헌 연구 부분에서 논의한 바와 같이, 낮은 개인주의 문화(즉, 높은 집단주의) 속에서는 내집단(in-group)에 대한 강한 유대감과 외집단(out-group)에 대한 강한 배타감을 동반하기 때문이라 이해할 수 있다. 즉, 고객이 일반적으로 기업을 외집단(out-group) 관계로 인식하는 상황 속에서, 외집단인 기업이 고객 내집단으로 마치 친구처럼 들어오려는 사회적 혜택 제공에 고객들이 오히려 반감을 느낄 수도 있는 것이다. 특별대우 혜택이 관계 성과에 미치는 총효과는 개인주의가 낮은 문화에서는  $.262$  ( $p < .01$ ), 높은 개인주의 문화에서는  $.049$  ( $p < .01$ )로 낮은 개인주의 문화, 즉 집단주의 문화에서 특별대우 혜택이 관계 성과를 높이는 데 더 효과적임을 알 수 있다. 고객이 기업으로부터 특별대우 혜택을 제공받는 상황은 일반적으로 특별대우 혜택을 받는 당사자와 특별한 관계가 없는 외집단에 속하는 일반 고객들 앞에서 발생하므로, 외집단 구성원과의 차이를 강조하는 것이 중요하게 여겨지는 낮은 개인주의, 즉 높은 집단주의 문화 속에서 특별대우 혜택의 효과는 증가할 수 있다.

남성성 문화 차원에 따른 결과는 예상한 바와 같이 높은 남성적 문화 사회에서 확신적 혜택을 더욱 가치 있게 여김을 알 수 있다(낮은 남성성 문화의 총효과:  $.444$  ( $p < .01$ ) vs. 높은 남성성 문화의 총효과:  $.665$  ( $p <$

$.01$ )). 자기 중심적 사고가 지배하기 때문에 다른 구성원들이 자기중심적 행동을 할 가능성을 높게 여기는 남성적 문화 속에서 기업이 거래에 따른 불안과 위험을 낮춰주는 확신적 혜택을 제공하는 것이 중요하게 여겨지는 것이다. 또한 사회 구성원 간의 케어, 상호관계에 덜 비중을 두는 남성적 문화 속에서 사회적 혜택 제공은 관계 성과 향상에 도움이 되지 못함을 확인할 수 있다. 낮은 남성적 문화(즉, 높은 여성적 문화)에서 사회적 혜택의 총효과는  $.073$  ( $p < .01$ )인 반면, 높은 남성적 문화에서의 총효과는  $.009$  ( $p > .10$ )로 감소하였다. 특별대우 혜택은 낮은 남성적 문화(즉 높은 여성적 문화)에서는  $.310$  ( $p < .01$ )의 총효과를 보였지만, 높은 남성적 문화에서는  $.010$  ( $p > .10$ )으로 유의하지 않았다. 이는 타인이 자신을 어떻게 평가하는지와 타인 앞에서 체면을 중시하는 여성적 문화 특징이 다른 이들보다 특별한 대접, 배려를 받고 나를 소중히, 특별히 여기는 혜택을 제공하는 특별대우 혜택의 중요성을 키웠을 것으로 해석할 수 있다.

마지막으로, 불확실성 회피가 관계 혜택의 중요성에 미치는 영향은 다음과 같다. 예상한 것과 같이 사회적 혜택의 중요성은 불확실성 회피 성향이 높은 문화 속에서 증가함을 확인하였다. 사회적 혜택이 관계 성과에 미치는 총효과는 높은 불확실성 회피 문화에서는  $.192$  ( $p < .01$ ), 낮은 불확실성 회피 문화에서는  $-.076$  ( $p < .01$ )으로 나타남으로써, 사회적 혜택을 통해 고객-기업 간의 신뢰 구축이 불확실성 해소에 도움을 줄 수 있다고 이해할 수 있다. 그러나 본 메타분석의 결과는 문헌 연구를 바탕으로 한 논의와 달리, 확신적 혜택의 효과는 불확실성 회피 성향이 높은 문화가 아닌 낮은 문화에서 더 큼을 보여주었다. 불확실성 회피 성향이 높은 문화에서는 확신적 혜택이 관계 성과에 미치는 총효과가  $.449$  ( $p < .01$ )이지만, 불확실성 회피 성향이 낮은 문화에서의 총효과는  $.654$  ( $p < .01$ )로 더 높았다. 이러한 상반

된 연구 결과는 불확실성 회피 성향이 높은 문화 속의 소비자들은 미래에 대한 불확실성을 회피하기 위해 기업과 처음 관계를 시작할 때부터 불확실성이 적은 신뢰할 만한 기업을 선택하려는 경향이 커서 확신적 혜택이 제공하는 추가적인 관계 혜택을 상대적으로 덜 중요하게 인식하지만, 불확실성 회피 성향이 낮은 문화의 소비자들은 기업 선택 시 불확실성을 낮추는 것을 상대적으로 덜 고려하기 때문에 이후 기업과의 관계에서 확신적 혜택이 주는 관계 혜택을 보다 가치 있게 여길 가능성이 있다고 해석할 수 있다.

네 가지 문화 차원에 따른 관계 혜택의 중요성을 종합적으로 분석하면, 정도의 차이는 있지만 확신적 혜택은 어떤 문화적 차원/수준에 관계없이 상대적으로 강력한 효과성을 갖고 있는 중요한 관계 혜택임을 확인할 수 있다. 그러나 사회적 혜택과 특별대우 혜택의 중요성은 문화 차원에 따라 차이가 존재하며, 심지어 사회적 혜택의 경우 특정 문화 차원의 수준에 따라 부정적인 효과를 미칠 수도 있으므로, 기업들이 고객들에게 관계 혜택을 제공할 때 자신의 기업이 속한 문화적 차원을 면밀히 고려하여 특정 관계 혜택을 고객들에게 제공해야 함을 알 수 있다.

## V. 연구의 시사점 및 향후 연구방향

### 1. 연구의 학문적 시사점

본 연구는 관계마케팅 연구에 다음과 같은 학문적 기여를 한다. 첫째, 본 메타 연구는 고객 관점에서 기존에 존재하는 다양한 연구결과들을 통합, 정리하였다. Palmatier, Dant, Grewal, and Evans(2006) 등이 기업 관점에서 관계마케팅의 효과성을 메타 연구를 통해 통합한 것과 달리, 고객 관점에서 관계마케팅이 고객에게 제공하

는 확신적, 사회적, 특별대우 혜택이 기업과의 충성도 제고와 긍정적인 구전 의도 상승에 정말로 기여를 하는지에 대한 연구는 체계적으로 통합되지 못했다. 본 메타 연구는 기존 연구에서 산발적, 부분적으로 다뤄진 다양한 관계 혜택, 관계의 질(신뢰, 몰입 만족), 그리고 관계 성과(구전, 고객충성도)사이의 관계를 하나의 통합된 모델로 정리하고 실증 결과들을 통합함으로써, 향후 고객 관점으로 관계마케팅을 연구하는 학자들에게 기존 연구들에 대한 체계적인 정리를 제공한다.

둘째, 본 연구는 관계 혜택이 관계 성과 향상에 기여하는 상대적 중요성을 밝혀낸다. 관계 혜택의 효과성에 관한 기존 연구들은 어떠한 관계 혜택이 고객이 그 기업과의 거래에 만족하고, 장기적으로 그 기업과 관계를 지속하게 하고자 하는지에 대해 상반된 연구 결과들을 제시해 왔다. 본 메타 연구는 단순히 평균 효과크기를 계산하는 메타분석을 넘어, 세 가지 관계 혜택이 관계 성과에 미치는 효과를 구조적 메타분석을 통해 함께 고려하여 비교함으로써, 어떠한 관계 혜택이 관계 성과 향상에 보다 큰 영향력을 갖고 있는지 밝히는 데 기여하였다. 이러한 연구 결과는 성공적인 관계마케팅을 위한 고객과의 장기적인 관계형성에 어떤 관계 혜택의 제공이 보다 가치 있는지에 대한 학문적 해답을 제공한다.

마지막으로 본 메타 연구는 네 가지 문화 차원이 관계 혜택의 효과성에 미치는 영향을 연구함으로써, 관계 혜택의 효과를 조절하는 변수에 대한 학문적 기여를 한다. 기존 연구들은 문화에 따라 세 가지 관계 혜택의 중요성이 달라질 수 있음을 시사하긴 했지만, 실제 연구에서 다양한 문화 속에서 자료를 수집하고 비교하는 현실적인 어려움으로 인해, 문화 차원에 따른 관계 혜택의 차별적 중요성이 체계적으로 연구되지 못하였다. 본 연구는 메타분석의 장점을 이용하여, 기존 실증 분석된 연구들을 그 자료가 모아진 문화에 따라 구분하고, 권력거리, 개

인주의, 남성성, 불확실성 회피라는 문화 차원에 따라 특정 관계 혜택이 성공적인 관계마케팅을 위해 얼마나 중요한지 밝혀냈다. 문화 차원이 관계 혜택-관계 성과의 관계를 조절하는 유일한 변수는 아니지만, 문화차원이라는 유의미한 조절변수의 실증적 발견을 통해 본 연구는 관계마케팅 연구에 기여한다.

## 2. 연구의 실무적 시사점

본 연구 결과는 관계마케팅 활동을 통해 고객들에게 특정 관계 혜택을 선사하려는 기업들에게 어떠한 문화 속에서 어떠한 관계 혜택 제공에 더욱 많은 자원을 할당하는 것이 효과적인 지에 대한 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 본 연구 결과는 문화적 상황과 관계없이 고객들의 거래에서 오는 불안, 위험을 감소시켜주고 확신을 심어 주는 확신적 관계 혜택이 강력하고 효과적인 혜택임을 보여준다. 따라서 기업이 고객과의 장기적인 관계 형성을 통해 거래에서 오는 위험을 줄이고 고객에게 예상치 못한 일이 벌어지지 않을 것임을 강조하는 커뮤니케이션은 어느 문화인지와 관계없이 고객들에게 유의미한 전략일 수 있다.

그러나 치열한 경쟁 환경이 가속화됨에 따라 많은 기업들이 확신적 혜택을 기본 핵심 혜택처럼 고객들에게 제공하게 됨에 따라, 사회적 혜택 혹은 특별대우 혜택 등 기업 입장에서 고객에게 제공하는 것이 상대적으로 어려운 차별적 혜택을 어떻게 활용해야 하는 지가 보다 중요해지고 있다. 그러므로 기업이 비즈니스를 행하는 문화 상황에 보다 적합하게 사회적 혹은 특별대우 혜택을 활용하는 것이 중요하다. 사회적 혜택의 활용에 관해서는 권력 거리가 높고 개인 주의가 낮은(즉 높은 집단주의 문화) 문화에서는 사회적 혜택을 강조하지 말 것을 제안한다. 완벽하게 일치하지는 않지만 권력 거리와 개인주의 문화는 상대적으로 높은 상관관계가 존재한다.

다시 말해, 권력 거리가 높은 문화는 상대적으로 낮은 개인주의 문화(즉 높은 집단주의 문화)를 갖는 경우가 많다. 예를 들어, 한국, 중국, 대만, 이집트 등은 높은 권력 거리와 낮은 개인주의 문화를 갖춘 문화들로, 이들 국가에서 고객-기업 종업원 간의 우정, 친밀감을 강조하는 사회적 혜택을 제공하는 것은 그러한 사회적 혜택을 제공하는 비용 대비 효과가 없는 관계마케팅 활동임을 본 메타연구는 시사한다. 이러한 결과는 권력거리가 높고 개인주의가 낮은 문화의 국가들은 내집단간 결속은 중시하지만 오히려 외집단에게는 배타성이 강하다는 특징 때문이라 생각된다. 소비자들은 일반적으로 기업과 자신을 내집단 관계가 아닌 외집단 관계로 인식하고 있기 때문에, 외집단 구성원인 기업의 종업원과 자신 사이에 친구와 같은 친밀감을 강조하려는 사회적 혜택의 제공은 이질감 혹은 반감을 불러 일으킬 수 있는 것이다. 서론에서 제기한 것과 같이 권력거리가 높고 개인주의가 낮은 국내의 맥도널드 매장에서 기업 종업원이 고객의 이름을 부르고, 안부를 묻는 등의 사회적 관계를 강조하고 제공하려는 시도는 어색하거나 반감이 들 수도 있음을 고려해 볼 수 있다.

특별대우 혜택은 높은 권력 거리, 낮은 개인주의(즉 높은 집단주의), 그리고 낮은 남성적 문화(즉 높은 여성적 문화) 속에서 관계 성과 향상에 보다 효과적으로 사용될 수 있다. 구성원들 사이에 위계가 존재하는 사회, 혹은 외집단에 속하는 다른 일반 고객들 앞에서 돋보이고자 하는 사회, 타인의 자신에 대한 평가와 체면이 상대적으로 중시되는 사회에서, 장기 고객에게 일반 고객과 다른 차별적인 특별대우 혜택을 제공하는 것은, 이러한 사회 속에서 자신이 상대적으로 높은 위치를 차지하고 있고, 자신이 속하지 않은 그룹과의 차별성을 강화하며, 자신의 체면을 세우는 중요한 역할을 담당한다 할 수 있다.

마지막으로 본 연구 결과는 비즈니스의 글로벌화를 추



진하는 기업들에게 실무적 시사점을 제공한다. 예를 들어, 현재 자사의 비즈니스가 특정 문화적 속성을 중시하는 사회에서 대부분 진행되고 있을 경우, 이러한 문화에서 성공적으로 사용된 관계 혜택일지라도 그 기업이 다른 문화로 비즈니스를 확장할 경우에는 자사가 고객들에게 강조하는 관계 혜택의 종류가 달라져야 할 수도 있다. 따라서 관계 혜택의 효과성을 극대화하기 위해, 혁신적 혜택은 문화에 상관없이 고정적으로 강조하더라도 사회적 혜택과 특별대우 혜택은 진출하는 문화의 특성에 따라 조정되는 것이 바람직할 것이다.

### 3. 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 다양한 학문적, 실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 지니며, 이러한 한계점들은 향후 연구자들의 연구에 반영될 필요가 있다. 첫째, 본 연구는 네 가지 문화 차원이 서로 간의 효과를 상쇄시키거나 증가시키는 상호작용 효과를 고려하지 못했다. 예를 들어, Hofstede, Hofstede, and Minkov(2010)에 따르면, 우리 나라는 권력거리는 상대적으로 높고, 개인주의는 낮으며, 남성성은 100점 만점에 39점으로 그렇게 높지 않은 문화이다. 따라서 어떠한 문화 차원 기준을 따르더라도 특별대우 혜택이 효과적으로 활용될 수 있는 문화라 여겨질 수 있다. 그런데, 중국의 경우 높은 권력거리와 낮은 개인주의 문화지만, 남성성 차원에 있어서는 66점으로 상대적으로 남성적인 문화에 속한다. 이처럼 높은 권력거리와 낮은 개인주의 문화는 특별대우 혜택의 효과성을 주장하지만, 높은 남성적 문화는 특별대우 혜택이 효과적이지 못함을 시사할 때, 중국의 기업들은 특별대우 혜택을 적극적으로 활용해야 하는지 아닌지에 대한 충돌이 발생할 수 있다. 따라서 문화 차원에 따른 관계 혜택에 관한 연구들이 증대함에 따라 문화 차

원 사이에 발생하는 효과성의 상쇄 혹은 증대 효과의 가능성이 있는지 혹은 문화 차원 간의 충돌이 존재하지 않게 문화 차원을 다르게 구분하여 연구할 필요가 있는지에 대해 향후 연구들은 주의를 기울여야 한다(Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler, and Paul 2005).

둘째, 본 연구는 국가 수준에서 문화 차원을 연구하였으나 동일한 국가 안에서도 개인에 따라 서로 다른 수준의 문화 차원이 존재할 수 있음을 고려하지 않았다(Yoo, Donthu, and Lenartowicz 2011). Hostede(2001)는 기본적으로 국가 차원에서 문화적 가치가 다를 수 있음을 조사하였지만, 동일한 국가 안에서도 동일한 문화 차원에 대해 구성원 간의 개인적인 차이가 존재할 수 있다(Yoo, Donthu, and Lenartowicz 2011). 같은 맥락으로 개인적인 문화 차원의 차이는 아니지만, Reynolds and Beatty(1999b)는 세분화된 고객 집단별로 선호하고 효과성이 큰 관계 혜택이 존재할 수 있음을 연구하기도 했다. 이처럼 향후 연구자들은 국가 차원이 아닌 문화적 가치를 고려한 세분화된 고객 수준에서 보다 효과적인 관계 혜택이 존재하는지를 연구할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구는 네 가지 문화 차원만을 관계 혜택이 관계 성과에 미치는 효과를 조절하는 변수로 연구하였으나 문화 차원이 아닌 다양한 조절 변수가 존재할 수 있다. 기본적으로 관계 혜택이 관계의 질 혹은 관계 성과에 미치는 영향력은 산업이나 제품의 특성에 따라 달라질 것으로 예상된다. 본 메타 분석에서는 메타 분석에 포함된 기존 실증 연구들이 하나의 산업이나 제품이 아닌 다양한 산업이나 제품에 관해 자료를 수집한 경우가 많아, 산업이나 제품을 조절변수로 코딩하여 분석할 수 없었다. 향후 연구에서는 산업이나 제품이 관계 혜택의 효과성을 조절할 가능성을 보다 면밀히 연구할 필요가 있다. 또한 비즈니스가 이뤄지는 환경적 특성(e.g., high interaction business vs. low interaction



business) (Gremler and Gwinner 2015; Jones, Reynolds, Mothersbaugh, and Beatty 2007; Tombs and McColl-Kennedy 2003), 혹은 비즈니스가 오프라인을 기반으로 하는지 온라인을 기반으로 하는지에 따라 관계 혜택의 상대적 중요성은 조절될 수도 있다(Colgate, Buchanan-Oliver, and Elmsly 2005; Gremler and Gwinner 2015; Yen and Gwinner 2003). 따라서 향후 연구자들은 문화 차원을 넘어 관계 혜택의 효과성을 조절하는 다양한 변수들의 영향력을 조사할 필요가 있다.

〈최초투고일: 2019년 11월 26일〉

〈수정일: 1차: 2020년 1월 10일〉

〈게재확정일: 2020년 1월 20일〉

## 참고문헌

\* 본 메타분석에 포함된 논문

김경은, 조성도(2011), "서비스 종업원과 고객 관계에서 관계 배태성의 형성과 역할에 관한 연구," *마케팅연구*, 26(3), 15-41.

나운봉, 박찬욱(2006), "우리나라 마케팅 연구의 효과 크기 (Effect Size)에 대한 메타 분석 실험 연구를 중심으로," *마케팅연구*, 21(4), 189-207.

Anderson, Eugene W. and Mary W. Sullivan(1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Marketing Science*, 12(2), 125-43.

Baker, Thomas, L., Penny M. Simpson, and Judy A. Siguaw (1999), "The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 50-7.

Banik, Shanta, Yongqiang Gao, and Fazlul K. Rabbanee (2019), "Status Demotion in Hierarchical Loyalty Programs

and Its Effects on Switching: Identifying Mediators and Moderators in the Chinese Context," *Journal of Business Research*, 96(March), 125-34.

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), 223-47.

\*Berenguer-Contri, Gloria, Maria-Eugenia Ruiz-Molina, and Irene Gil-Saura(2009), "Relationship Benefits and Costs in Retailing: A Cross-Industry Comparison," *Journal of Retail & Leisure Property*, 8(1), 57-66.

\*Bogati, Deepin and Rawin Vongurai(2018), "Determinants of Customer Satisfaction and Customer Loyalty in E-Bankig: A Case Study of Thailand's Selected Commercial Banks in Bangkok's Central Business Area," *International Research E-Journal on Business and Economics*, 2(2), 32-55.

Borenstein, Michael, Larry V. Hedges, Julian P.T. Higgins, and Hannah R. Rothstein(2009), *Introduction to Meta-Analysis*, Cornwall, UK: John Wiley & Sons.

\*Chang, Yu-Hern and Fang-Yuan Chen(2007), "Relational Benefits, Switching Barriers and Loyalty: A Study of Airline Customers in Taiwan," *Journal of Air Transport Management*, 13(2), 104-09.

\*Chang, Hsiu-Hua and Long-Chuan Lu(2019), "Actively Persuading Consumers to Enact Ethical Behaviors in Retailing: The Influence of Relational Benefits and Corporate Associates," *Journal of Business Ethics*, 156(2), 399-416.

Chang, Woojung, George R. Franke, Timothy D. Butler, Carolyn F. Musgrove, and Alexander E. Ellinger(2014), "Differential Mediating Effects of Radical and Incremental Innovation on Market Orientation-Performance Relationship: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(3), 235-50.

Chang, Woojung and Steven A. Taylor(2016), "The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing*, 80(1), 47-64.

\*Chou, Shihyu and Chi-Wen Chen(2018), "The Influences of

- Relational Benefits on Repurchase Intention in Service Contexts: The Roles of Gratitude, Trust and Commitment,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 680-92.
- Colgate, Mark, Margo Buchanan-Oliver, and Ross Elmsly(2005), “Relationship Benefits in an Internet Environment,” *Managing Service Quality*, 15(5), 426-36.
- Cooper, Harris, Larry V. Hedges, and Jeffrey C. Valentine (2019), *The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis*, 3<sup>rd</sup> edition, New York: Russell Sage Foundation.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles (1990), “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective,” *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- \*Dagger, Tracey S. and Timothy K. O’Brien(2010), “Does Experience Matter? Differences in Relationship Benefits, Satisfaction, Trust, Commitment and Loyalty for Novice and Experienced Service Users,” *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1528-52.
- De Wulf, Kristof, Gaby Odekerken-Schröder, and Dawn Iacobucci(2001), “Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration,” *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
- \*Dimitriadis, Sergios and Christos Koritos(2014), “Core Service Versus Relational Benefits: What Matters Most?” *Service Industries Journal*, 34(13), 1092-1112.
- Duck, S. (1994), *Meaningful Relationships: Talking, Sense, and Relating*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- \*Evanschitzky, Heiner, B. Ramaseshan, David M. Woisetschlager, Verena Richelsen, Markus Blut, and Christof Backhaus (2012), “Consequences of Customer Loyalty to the Loyalty Program and to the Company,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 625-38.
- \*Fatima, Johra Kayeser, Rita Di Mascio, and Raechel Johns (2018), “Impact of Relational Benefits on Trust in the Asian Context: Alternative Model Testing with Satisfaction as a Mediator and Relationship Age as a Moderator,” *Psychology & Marketing*, 35(6), 443-53.
- Gremler, Dwayne D. and Kevin P. Gwinner(2015), “Relational Benefits Research: A Synthesis,” in *Handbook on Research in Relationship Marketing*, Robert M. Morgan, Janet Turner Parish, and George Deitz, eds., Northampton, MA: Edward Elgar, 32-74.
- \*Gwinner, Kevin P., Dwayne D. Gremler, and Mary Jo Bitner (1998), “Relational Benefits in Services Industries: The Customer’s Perspective,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-14.
- \*Han, Heesup and Wansoo Kim(2009), “Outcomes of Relational Benefits: Restaurant Customers’ Perspective,” *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(8), 820-35.
- Henderson, Conor M., Joshua T. Beck, and Robert W. Palmatier(2011), “Review of the Theoretical Underpinnings of Loyalty Programs,” *Journal of Consumer Psychology*, 21 (3), 256-76.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Kevin P. Gwinner, and Dwayne D. Gremler(2000), “Why Customers Build Relationships with companies- and Why Not,” in *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Thorsten Hennig-Thurau and Ursula Hansen, eds., Berlin: Springer, 369-91.
- \*Hennig-Thurau, Thorsten, Kevin P. Gwinner, and Dwayne D. Gremler(2002), “Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality,” *Journal of Service Research*, 4(3), 230-47.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Kevin P. Gwinner, Dwayne D. Gremler, and Michael Paul(2005), “Managing Service Relationships in a Global Economy: Exploring the Impact of National Culture on the Relevance of Customer Relational Benefits for Gaining Loyal Customers,” *Advances in International Marketing: Research on International Service Marketing-a State of the Art*, 15(1), 11-31.
- Higgins, Julian PT, Simon G. Thompson, Jonathan J. Deeks, and Douglas G. Altman(2003), “Measuring Inconsistency in Meta-Analyses,” *BMJ*, 327(7414), 557-60.

- Hofstede, Geert(2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3<sup>rd</sup> edition, McGraw-Hill Education.
- Jones, Michael A., Kristy E. Reynolds, David L. Mothersbaugh, and Sharon E. Beatty(2007), "The Positive and Negative Effects of Switching Costs on Relational Outcomes," *Journal of Service Research*, 9(4), 335-55.
- \*Kim, Insin, Sang Mi Jeon, and Sunghyup Sean Hyun(2011), "The Role of Effective Service Provider Communication Style in the Formation of Restaurant Patron's Perceived Relational Benefits and Loyalty," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 765-86.
- \*Kim, Seongseop and Jin-Soo Lee(2013), "Is Satisfaction Enough to Ensure Reciprocity with Upscale Restaurants? The Role of Gratitude Relative to Satisfaction," *International Journal of Hospitality Management*, 33(June), 118-28.
- \*Kim, Woo Gon, Yong-Ki Lee, and Young-Jin Yoo(2006), "Predictors of Relationship Quality and Relationship Outcomes in Luxury Restaurants," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 143-69.
- \*Kim, Wansoo and Chihyung Ok(2009), "The Effects of Relational Benefits on Customers' Perception of Favorable Inequity, Affective Commitment, and Repurchase Intention in Full-Service Restaurants," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(2), 227-44.
- \*Kim Wansoo, Chihyung Ok, and Kevin P. Gwinner(2010), "The Antecedent Role of Customer-to-Employee Relationships in the Development of Customer-to-Firm Relationships," *Service Industries Journal*, 30(7), 1139-57.
- Kim, Youngseon and Yinlong Zhang(2014), "The Impact of Power-Distance Belief on Consumers' Preference for Status Brands," *Journal of Global Marketing*, 27 (1), 13-29.
- Kinard, Brian R. and Michael L. Capella(2006), "Relationship Marketing: The Influence of Customer Involvement on Perceived Service Benefits," *Journal of Services Marketing*, 20(6), 359-68.
- \*Koritos, Christos, Konstantinos Koronios, and Vlasis Stathakopoulos(2014), "Functional Vs Relational Benefits: What Matters Most in Affinity Marketing?" *Journal of Services Marketing*, 28(4), 265-75.
- \*Lacey, Russell(2007), "Relationship Drivers of Customer Commitment," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(4), 315-33.
- \*Lacey, Russell, Jaebeom Suh, and Robert M. Morgan(2007), "Differential Effects of Preferential Treatment Levels on Relational Outcomes," *Journal of Service Research*, 9(3), 241-56.
- \*Lee, Yong-Ki, Woo-Kyu Ahn, and Kyoungsik Kim(2008), "A Study on the Moderating Role of Alternative Attractiveness in the Relationship between Relational Benefits and Customer Loyalty," *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(1), 52-70.
- \*Lee, Yong-Ki, Byung-Ho Choi, Dong Jin Kim, and Sunghyup Sean Hyun(2014), "Relational Benefits, Their Consequences, and Customer Membership Types," *Service Industries Journal*, 34(3), 230-50.
- Marzo-Navarro, Mercedes, Marta Pedraja-Iglesias, and Ma Pilar Rivera-Torres(2004), "The Benefits of Relationship Marketing for the Consumer and for the Fashion Retailers," *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(4), 425-36.
- Melnyk, Valentyna and Stijin MJ van Osselaer(2012), "Make Me Special: Gender Differences in Consumers' Responses to Loyalty Programs," *Marketing Letters*, 23(3), 545-59.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans(2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing*, 70(4), 136-53.

- Patterson, Paul G. and Tasman Smith(2001), "Relationship Benefits in Service Industries: A Replication in a Southeast Asian Context," *Journal of Services Marketing*, 16(6), 425-43.
- Paul, Michael, Thorsten Hennig-Thurau, Dwayne D. Dremmler, Kevin P. Gwinner, and Caroline Wiertz(2009), "Toward a Theory of Repeated Purchase Drivers for Consumer Services," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 215-37.
- Rauyruen, Papassapa and Kenneth E. Miller(2007), "Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty," *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31.
- Reynolds, Kristy E. and Sharon E. Beatty(1999a), "Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing," *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Reynolds, Kristy E. and Sharon E. Beatty(1999b), "A Relationship Customer Typology," *Journal of Retailing*, 75(4), 509-23.
- Rubera, Gaia and Ahmet H. Kirca(2012), "Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration," *Journal of Marketing*, 76(3), 130-47.
- \*Ruiz-Molina, Maria-Eugenia, Irene Gil-Saura, and Beatriz Moliner-Velazouez(2015), "Relational Benefits, Value, and Satisfaction in the Relationships between Service Companies," *Journal of Relationship Marketing*, 14(1), 1-15.
- \*Sanchez-Casado, Noelia, Ilenia Confente, Eva Tomasetti-Solano, and Federico Brunetti(2018), "The Role of Online Brand Communities on Building Brand Equity and Loyalty through Relational Benefits," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(3), 289-308.
- Smith, Peter B. and Michael Harris Bond(1998), *Social Psychology Across Cultures*, Harlow: Pearson.
- Steenkamp, Jan-Benedict EM, Frenkel Ter Hofstede, and Michel Wedel(1999), "A Cross-national Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness," *Journal of Marketing*, 63(2), 55-69.
- Szymanski, David M. and David H. Henard(2001), "Customer Satisfaction: A Meta-analysis of the Empirical Evidence," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- Tombs, Alastair and Janet R. McColl-Kennedy(2003), "Social-Servicescape Conceptual Model," *Marketing Theory*, 3(4), 447-75.
- Torelli, Carlos J., Ashok K. Lalwani, Jessie J. Wang, and Yajin Wang(2012), "The Interplay between Power Distance, Position in the Social Hierarchy, and Product Type: Consequences for Consumers' Preferences for Premium over Generic Brands," in *Advances in Consumer Research*, Zeynep Gurhan-Canli, Cele Otnes, and Rui (Juliet) Shu, Duluth, eds., Vol. 40, MN: Association for Consumer Research, 153-57.
- Triandis, Harry C.(2018), *Individualism and Collectivism*, New York, NY: Routledge.
- \*Wei, Yujie, Faye S. McIntyre, and Richard Soparnot(2015), "Effects of Relationship Benefits and Relationship Proneness on Relationship Outcomes: A Three-Country Comparison," *Journal of Strategic Marketing*, 23(5), 436-56.
- \*Xu, Yingzi, Robert Goedegebuure, and Beatrice van der Heijden(2007), "Customer Perception, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty Within Chinese Securities Business: Towards a Mediation Model for Predicting Customer Behavior," *Journal of Relationship Marketing*, 5(4), 79-104.
- \*Yang, Shuai, Yiping Song, Sixing Chen, and Xin Xia(2017), "Why are Customers Loyal in Sharing-Economy Services? A Relational Benefits Perspective," *Journal of Services Marketing*, 31 (1), 48-62.
- \*Yen, Hsiu, Ju Rebecca and Kevin P. Gwinner(2003), "Internet Retail Customer Loyalty: The Mediating Role of Relational Benefits," *International Journal of Service Industry Management*, 14(5), 483-500.
- Yoo, Boonghee, Naveen Donthu, and Tomasz Lenartowicz (2011), "Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE," *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 193-210.