

서비스 실패와 감동의 순서 효과

The Effects of Service Failure and Delight Sequence on Service Process

김주영(Kim, Juyoung) · 이주용(Lee, Joo-Yong) · 박재현(Park, Jaehyeon) · 조민옥(Jo, Minock)

경영자는 늘 한정된 자원을 어떻게 활용하여 최대의 효과를 가져 올 것인가를 고민하게 된다. 특별히 서비스 기업의 경우 소비자의 기대수준이 개개인과 상황에 따라 다르고 서비스의 이질적인 특성상 항상 고품질의 서비스를 제공하는 것이 매우 어려운 일이다. 이러한 상황에서 어떻게 하면 서비스 제공자가 조금이라도 더 효율적인 서비스 설계와 자원의 배분을 할 수 있을까?

본 연구는 서비스 실패와 감동의 분포패턴에 따라 소비자가 인지하는 서비스의 전반적인 만족도의 차이를 확인하고, 나아가 이러한 현상의 원인을 기대불일치 이론에 근거하여 설명하는 것에 그 목적을 두고 있다. 이에 레스토랑에서의 경험을 6가지 접점 단계로 구분하고(예약-주차-입장-주문-식사-계산), 각 접점에서 겪을 수 있는 다양한 사건들의 시나리오를 통해 소비자들의 기대수준과 인지성과수준, 그리고 서비스의 전반적인 만족도를 측정하였다.

분석 결과, 서비스 접점 단계에서의 기대수준과 인지성과수준은 각 접점 단계에서 수시로 형성과 변화를 반복하는 모습을 발견할 수 있었다. 한 접점에서의 기대수준은 사전접점의 기대수준과 사전접점의 불일치수준에 영향을 받아 형성되었고, 한 접점에서의 인지성과수준은 사전접점의 인지성과수준, 사후접점의 기대수준, 그리고 사후접점의 일반적인 인지성과수준에 영향을 받아 형성된다는 것을 밝힐 수 있었다.

서비스 접점에서 발생하는 서비스 실패와 감동의 분포패턴, 즉, 서비스 실패와 감동의 순서 및 위치에 따라 서비스 전반적인 만족도에 차이가 발생하였으나, 근접성에 따른 만족도의 차이는 유의하지 않았다. 구체적으로 (1)서비스 실패 후 감동의 순서(FD)가 서비스 감동 후 실패의 순서(DF)보다 소비자에게 더 큰 만족도를 느끼게 한다. (2)서비스 감동 후 실패가 발생하는 경우(DF)에는 서비스 전체단계들 중 서비스 감동이 상대적으로 후행접점에서 발생하는 것이, 서비스 실패 후 감동이 발생하는 경우(FD)에는 서비스 실패가 서비스 전체단계들 중 상대적으로 선행 접점에서 발생하는 것이 소비자에게 더 큰 만족도를 느끼게 한다. 서비스 실패가 발생하고 두 단계의 보통의 서비스를 경험한 후 감동이 발생하는 경우(FNND)에는 서비스 실패가 서비스 전체단계들 중 상대적으로 선행 접점에서 발생하는 것이 소비자에게 더 큰 만족도를 느끼게 한다.

이상의 결과를 통해 서비스 접점 단계에서 다양한 조합으로 발생할 수 있는 서비스 실패와 감동에 대응하여 어느 접점에 자원을 집중해야 할지를 안내해 줄 수 있을 것이다.

주제어: 서비스 접점, 서비스 실패, 서비스 감동, 기대불일치 이론, 고객만족

I. 서론

레스토랑을 이용하는 상황을 상상해보자. 레스토랑을 이용하고자 하는 소비자는 예약부터 식사를 마친 후 계산까지 단계별로 이어지는 서비스를 경험하게 된다. 소비자는 레스토랑의 만족도를 평가함에 있어 각 세부 서비스를 바탕으로 전반적인 이용 서비스의 만족도를 평가한다. 즉, 하나의 서비스는 이를 형성하는 여러 하부서비스로 구성되어 있으며, 소비자가 인지하는 전반적인 서비스 만족도는 하부 서비스 만족도와 연결되어 있다(Namkung and Jang 2010).

지금까지 서비스에 대한 연구들은 주로 서비스품질과 서비스가치, 그에 따른 고객만족, 충성도에 관한 연구들이 많았다. 특히 각각의 개념들이 유사하기 때문에 구조방정식을 통한 개념간의 관계연구들이 많이 진행되었다(김미정, 박상일 2014; Boulding et al. 1993; Caruana 2000; Cronin and Taylor 1994; Oh 1999). 특히 고객만족과 서비스품질은 기대 혹은 예상과 실제 혹은 인식의 차이를 통하여 측정하는 방식이 유사한 점이 많아서 차별적인 개념정립을 위한 연구들이 진행되었다. 하지만 측정상의 도구의 정확성과 측정시점 등의 조작가능성이 개념의 차별화된 의미를 제대로 반영하지 못하다는 지적도 있다.

더 나아가서, 많은 서비스 연구들에서는 하나의 큰 서비스를 형성하고 있는 세부서비스에 대한 고려가 상대적으로 부족한 상황이다. 때문에 전체 서비스를 구성하는 세부 서비스 중 특정 단계의 실패가 얼마나 중요한지, 더불어 특정 단계의 서비스 실패가 후행 단계의 세부 서비스 결과에 어떠한 영향을 미치는지 더 나아가 이러한 부분서비스의 실패와 성공이 전체적인 서비스 만족도에 어떠한 영향을 주는가에 대해 알기 어려웠다.

본 연구에서는 첫째, 서비스 접점 단계에서 소비자의 기대와 인지되는 성과가 어떻게 형성되고 변화되는지 파악하고자 한다. 기대불일치 이론에 따르면 소비자가 서비스를 경험하기 이전에 가지는 기대수준과 실제로 경험한 이후 인지하는 성과수준의 차이에 의해서 만족과 불만족이 결정된다. 둘째, 하나의 프로세스 상에서 발생할 수 있는 서비스 실패(Failure)와 감동(Delight)의 분포 패턴에 따라 소비자가 다르게 인지하는 만족도를 파악하고자 한다. 즉, 서비스 실패와 감동이 어떠한 분포의 패턴을 가지고 있을 때 전반적인 서비스 경험에 있어서 상대적으로 더 큰 만족감을 얻는지를 살펴볼 것이다. 이를 위해 하나의 프로세스 상에서 발생할 수 있는 서비스 실패와 감동을 각 단계별로 조합함으로써 다양한 분포패턴의 시나리오를 통하여 연구하게 될 것이다.

II. 이론적 배경 및 연구 가설

2.1 서비스에 대한 연구

2.1.1 서비스 접점(Service Encounter)

대부분의 서비스들은 세부서비스들로 형성되며, 이는 고객들이 서비스의 다양한 세부 구성요소들을 경험할 수 있는 서비스 접점으로 구성된다. Shostack (1985)은 서비스 접점을 “한 명의 소비자가 서비스와 직접적으로 상호작용하는 동안의 시간적 기간”이라 정의하였고, Surprenant and Solomon(1987)은 “서비스 접점은 고객과 서비스 제공자 사이 쌍방향의 상호작용이다”라고 정의하며 이러한 상호작용은 서비스 만족의 결정에 중요한 영향을 미치는 요인이라 강조했다.

지금까지 서비스 접점을 단계별로 나누어 살펴보

고, 각 점점 단계에서의 서비스 실패와 만족 등에 대한 연구들이 진행되어 왔다. 특히 레스토랑과 관련한 연구에서는 여러 학자들이 레스토랑의 서비스를 점점 단계로 나누어서 연구를 진행한 바 있다 (Lemmink et al. 1998; Namkung and Jang 2010). 특히 Namkung and Jang(2010)의 연구에서는 레스토랑 서비스를 4단계로 나누고, 각 점점 중에서 어느 점점 단계의 서비스 실패가 고객에게 가장 큰 영향을 주는지에 대한 연구를 하였다. 그들의 연구결과에서는 모든 서비스의 점점의 단계에서 서비스 실패가 일어날 수 있지만 이러한 점점들에서의 서비스 실패가 고객만족에 같은 영향을 미치지 않는다는 결과를 보고했다. 그러나 Namkung and Jang(2010)은 서비스 점점에서 발생할 수 있는 사건에 대해 서비스 실패(service failure)와 서비스 실패가 일어나지 않은 보통의 상황(non-service failure)만으로 시나리오를 구성하였으며, 서비스 감동(service delight)을 고려하지 않았다. 또한 레스토랑 서비스 점점 단계에서 발생하는 사건을 해당 점점 내에서 독립적으로 분석하였으며, 전체 서비스 프로세스 상에서 어떠한 영향을 미치는지에 대해 고려하지 못하였다.

본 연구에서는 여러 학자들이 정의한 것처럼, 서비스 점점을 고객이 서비스 기업의 종업원 또는 특정 자원과 상호작용하는 순간이자 그 서비스의 품질에 대한 인식에 영향을 미치는 순간으로 정의하고자 한다. 또한 레스토랑의 서비스 점점을 보다 현 레스토랑 운영 시 중점요인들을 반영하여 6가지 단계(예약-주차-입장-주문-식사-계산)로 나누어 살펴볼 것이다.

2.1.2 서비스 실패(Service Failure)와 감동(Delight)

일반적으로 서비스 실패란 서비스 점점에서 고객 불만족을 야기하는 열악한 서비스 경험을 말한다.

Weun(1997)은 서비스 실패란 서비스 점점에서 소비자의 불만족을 불러일으키는 열악한 서비스를 경험하는 것이라고 정의하며, 구체적으로는 서비스를 제공받는 동안 발생할 수 있는 여러 실수들, 이를테면 고객에 대한 서비스의 약속 위반 혹은 다양한 형태의 서비스 오류 등을 포함한다고 하였다. 이러한 실패는 서비스를 경험한 고객에게 좋지 않은 감정을 유발할 수도 있고, 서비스 제공자를 바꾸는 유인으로 작용할 수 있기 때문에 서비스 기업에게 심각한 비용을 초래할 수 있다(Maxham 2001; Parasuraman, Berry and Zeithaml 1991)

특히 Oliver(1980)는 기대불일치 이론에 근거하여 서비스 실패가 소비자의 만족과 밀접한 연관이 있다고 주장하였다. 즉, 고객은 서비스를 경험하기 전에 가지는 사전적 기대와 실제 서비스를 제공받으면서 인지하는 성과의 차이를 비교하게 되는데, 만약 기대보다 성과가 더 클 때 긍정적인 불일치를 느끼면 만족을, 기대보다 성과가 더 작을 때 부정적인 불일치를 느끼면 불만족을 느끼게 된다는 것이다. 본 연구에서는 Oliver의 기대불일치 이론을 기반으로 하여 소비자가 서비스를 경험하기 전의 사전적 기대보다 실제 인지하는 성과가 현저히 낮은 경우를 서비스 실패로 정의하고자 한다. 다시 말해, 서비스 점점 단계에서 두드러진 부정적 기대불일치가 일어나는 시점의 서비스 경험을 의미한다.

서비스 실패의 개념과는 달리 서비스에서의 감동(delight)은 서비스 분야에서 따로 정의되지 않고 고객감동의 개념과 함께 혼용되고 있는 것으로 보인다. 일부 학자들의 주장에 따르면, 고객감동을 고객만족과 연속선상에 존재하는 극단적 만족의 상태라 정의할 수 있다. Rust, Zahorik and Keiningham (1995)은 서비스 품질을 재무적으로 측정 가능한 것으로 접근해야 한다는 관점에서 고객감동을 단순히 매우 높은 수준의 만족상태로 정의하였다. 또 다

른 학자들은 고객감동을 고객만족과 구분되는 긍정적인 감정 상태로 보기도 한다(김미정, 박상일 2014). 고객감동을 긍정적인 감정 상태로 보는 이 관점에 따르면 고객만족은 구매한 제품이나 서비스에 대한 인지적 평가의 측면이 강조되지만 고객감동은 구매한 제품이나 서비스에 대한 감정적 반응으로 이해된다(Kumar 1996; Oliver et al. 1997). 이상의 연구들을 바탕으로 본 연구에서는, 서비스 감동을 고객만족과 구분되는 개념으로 보고 서비스 접점에서 소비자가 기대한 수준을 뛰어넘는 매우 높은 만족수준을 인지하는 것으로 정의하고자 한다.

본연구가 기존의 연구들과 다른 점은 서비스 실패와 서비스 감동을 소비자로부터 측정하는 변수로 보는 것이 아니라 실험의 자극으로 만들었다는 것이다. 응답자가 설문에서 설명하는 만족과 감동의 차이에 대한 이해도가 다른 상태에서의 측정보다는 사전조사에서 매우 높거나 낮은 만족을 보여준 시나리오를 실패와 감동자극으로 하는 것이 보다 안정적인 연구결과를 만들 것 이라고 기대한다.

2.2 기대와 인지된 성과

2.2.1 기대(Expectation)

일반적으로 서비스에 대한 고객의 기대는 서비스 성과(Service Performance)에 대해 고객이 가지고 있는 사전적 신념(Pretrial belief)으로써 실제 서비스 성과를 평가하는 기준 또는 준거가 된다(Olson and Dover 1976).

이러한 기대는 크게 두 가지 종류의 개념으로 나누어 볼 수가 있다. 첫째, 성과는 어때해야 한다는 기대(should expectation)인 요구되는 기대(desired expectation), 둘째, 성과는 이럴 것이라는 기대(will expectation)인 예측적인 기대(predictive expectation)로 나눌 수 있다(Boshoff 1999; Gilly

and Gelb 1982; Kelley et al. 1994). Yi(1990)에 따르면 고객만족의 문헌에서 널리 사용되는 기대의 개념은 예상기대(혹은 사전기대)로써 소비경험의 만족도를 평가하는데 중요한 역할을 한다. 본 연구에서는 서비스 접점 단계에서 서비스 실패와 감동이 고객만족에 미치는 영향을 살펴보는 것이 목적이기 때문에 기대의 개념을 요구되는 기대가 아닌, 예측적인 기대로 정의하기로 한다.

많은 학자들이 기대는 고정불변의 것이 아니라 수시로 변화하는 유동적인 요소로 인식하고 있다. 소비자는 제품이나 서비스의 사용 경험으로부터 일정한 절차를 거치며 학습이 이루어지고, 이렇게 학습된 경험들은 소비자에게 관련된 제품 또는 서비스의 정보를 제공하며 여기에 대한 해석과정을 거쳐 이전의 신념을 업데이트된 신념으로 바꾸는 역할을 하게 된다(노건창 2010; Hoch and Deighton 1989; Johnson et al. 1995; Oliver 1980). Johnson et al.(1995)도 기대는 소비자가 경험한 이전의 소비경험과 경쟁대안 그리고 마케팅 커뮤니케이션에 영향을 받으며 변화하는 동태적인 개념으로 보고 있다. 이유재, 라선아(2002)는 기대의 개념을 서비스를 경험하기 이전에 가지는 사전적 기대와 경험을 한 이후에 형성되는 사후조정 기대(adjusted expectation)로 구분하였다. 여기에서 사후조정 기대란, 소비경험 이후에 형성된 기대로서 다음 기의 구매행동에 대한 사전적 기대이자 평가의 기준이 된다.

노건창(2010)은 이러한 기존 연구를 근거로 하여 기대불일치 모형 하에서 기대는 시간적 혹은 상황적 요인에 따라 각기 시차를 두고 다른 시기에 형성되며, 향후기대수준은 향후기대변화를 예측할 수 있는 변수로 사용될 수 있을 것이라 하였다. 또한 Singh and Sirdeshmukh(2000)에 의하면 경험을 한 이후의 사후적 기대인 사후조정 기대는 직전 기대까지의 소비경험에서 얻어진 정보를 가지고 업데이트되

는 과정을 거치게 되는데 이 때 어떤 정보를 얼마나 반영할지를 결정하는 것은 해당 서비스 경험의 비전형적(atypicality)이라고 하였다.

본 연구에서는 이상의 내용을 토대로 다음과 같이 가설1을 설정하였다. 즉 기대수준은 과거의 기대수준에 과거의 서비스에서 느낀 기대불일치에 영향을 받을 것이다.

가설 1: 사전접점의 기대수준(EXP_{t-1})과 기대불일치수준(DIS_{t-1})은 사후접점의 기대수준(EXP_t)형성에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설을 수식으로 표현하면 아래와 같다. 여기서 $\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2$ 는 추정할 회귀계수이다.

$$EXP_t = \alpha_0 + \alpha_1 EXP_{t-1} + \alpha_2 DIS_{t-1} \dots \dots \dots (1)$$

2.2.2 인지된 성과(Perceived Performance)

Cadotte et al.(1987)은 “인지된 성과는 사용한 제품 또는 서비스가 얼마만큼 그들의 요구, 필요, 욕구를 충족시켜 주느냐로 정의된다.”고 하였다. 일반적으로 성과라는 것은 객관적인 성과와 주관적으로 인지된 성과로 분류할 수 있다. 먼저 객관적 성과는 모든 소비자에게 일정하다고 가정되는 성과의 실제 수준을 의미하는데 결과적으로 한 제품이나 서비스에 대해서는 단 하나의 객관적 성과수준이 존재한다. 반면에 주관적인 입장에서 보면 성과에 대한 지각은 소비자와 그들의 기대수준에 따라 달라진다. 즉, 한 제품이나 서비스에 대해 여러 지각된 성과수준이 존재할 수 있는 것이다(이유재 1994). 특히 서비스는 제품과 같은 재화와는 달리 무형적 특성으로 인해 질적 수준을 객관적으로 측정하기 어렵기

때문에 고객들의 주관적 판단에 의해 평가될 수밖에 없다. 따라서 서비스와 같이 무형적 특성이 지배적일수록 소비자의 입장에서 파악되어야 할 것이다(Shostack 1987).

Johnston(1995)은 어떤 접점에서 큰 불만족을 지각하면 다음 접점의 허용구간을 좁혀 불만족의 가능성을 높이고, 어떤 접점에서 큰 만족을 지각하면 다음 접점의 허용구간을 넓혀 만족의 가능성을 높인다고 하였다. 이흥연, 안성식(2013)은 종합병원의 프로세스를 7개의 접점으로 나누고 접점별 성과지각이 다음 접점의 성과지각에 미치는 영향관계에 대해서 실증적인 연구를 진행했는데, 7개의 모든 접점에서 과거접점 성과지각 등이 유의한 영향을 미친 것으로 판명되었다.

본 연구에서는 미리 정해놓은 성과수준을 구현한 시나리오를 읽게 하고 나서 측정된 인지성과수준은 이 접점에 대한 기대수준 및 과거 접점에 대한 인지성과수준이 영향을 미친다고 보았다.

가설 2: 사전접점의 인지성과수준(PP_{t-1})과 사후접점의 기대수준(EXP_t), 그리고 사후접점의 일반적 인지성과수준($prePP_t$)은 사후접점의 인지성과수준(PP_t)에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설을 수식으로 표현하면 아래와 같다. 여기서 $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$ 는 추정할 회귀계수이다.

$$PP_t = \beta_0 + \beta_1 PP_{t-1} + \beta_2 EXP_t + \beta_3 prePP_t \dots \dots (2)$$

2.3 서비스 실패와 감동의 분포에 따른 고객만족

2.3.1 고객 만족

거래의 경험을 기준으로 고객만족을 정의하는 경

우, 일회적 거래를 기준으로 하느냐 여러 차례에 걸친 거래경험을 기준으로 하느냐에 따라 두 가지 관점에서 연구되고 있다. 일회적 거래를 기준으로 하는 경우에는 거래 특유적(transaction-specific) 관점에서 고객만족을 정의하는 것이고, 여러 차례에 걸친 거래경험을 기준으로 하는 경우에는 시간이 경과함에 따라 거래 및 소비경험이 누적되면서 형성 또는 유지되는 누적적 고객만족(cumulative CS)으로 정의한다(조광행, 박봉규 1998; Anderson et al. 1994; Fornell et al. 1996).

서비스 점점 단계에서의 만족도가 서비스 경험의 전반적인 만족도에 영향을 미치는지에 대한 연구도 진행되고 있다. Matilla and Ro(2008)은 소비경험 과정 중에서, 만족은 서비스 각 점점 단계에서 발생하며 이러한 단계 점점에서의 만족은 소비자의 전반적인 만족도에 영향을 미치게 된다고 하였다. Danaher and Mattsson(1994)은 호텔 컨퍼런스의 서비스 프로세스 상에서 점점들의 누적되는 고객만족에 대한 연구를 하였다. 그들의 연구에서 전반적인 만족도를 유지하기 위해서는 각 점점 단계에서의 만족수준이 잘 유지되어야 한다고 주장했다.

소비자 만족의 형성에 영향을 미치는 요인들이 다양하게 연구가 되었지만 이러한 이론 중에서 가장 널리 받아들여지는 것이 Oliver에 의해 개발된 기대-성과 불일치(expectancy-performance disconfirmation) 이론이다(Yi 1990). Oliver(1980)의 이론에 따르면, 제품/서비스 성과에 대한 소비자의 기대수준과 실제 제품/서비스 성과간의 차이, 즉 불일치에 대한 지각 정도에 따라서 소비자 만족과 불만족이 정해진다.

Oliver의 이론에 의하면, 소비자들은 제품 또는 서비스를 구매하거나 이용하기 전 이제 대한 기대를 형성하게 되고 실제로 사용이나 경험을 통해서 실제 제품 및 서비스의 성과를 자신이 가졌던 기대수준과 비교한다. 이 때 기대보다 성과가 못한 것으로 판단되는

경우를 부정적 불일치(negative disconfirmation)라 하고, 반대로 기대보다 성과가 좋다고 판단되는 경우를 긍정적 불일치(positive disconfirmation)라고 한다. 일반적으로 소비자들은 긍정적 불일치가 클수록 더 만족하고 부정적 불일치가 클수록 더 불만족 하게 된다.

본 연구에서는 고객만족은 소비자가 서비스를 경험하는데 있어서 자신의 욕구 및 요구를 충족시키는 정도에 대한 평가, 소비자의 사전기대와 실제성과 또는 소비경험에서 판단되는 일치/불일치 정도 등 일련의 소비자의 인지적 과정에 대한 평가라고 정의하고자 한다. 즉, 각 서비스 단계별 기대와 성과인지의 결과가 누적된 일련의 서비스가 완결된 시점에 고객만족을 측정하고자 한다.

2.3.2 서비스 실패(Failure)와 감동(Delight)의 분포

Sivakumar, Li and Dong(2014)은 전망이론(prospect theory)과 심적회계(mental accounting)를 통해 서비스 실패(Failure)와 감동(Delight)의 분포 패턴이 서비스 품질(Service Quality)에 어떤 영향을 끼치는지에 대해 6가지 명제를 제시하였다. 먼저 준거점(reference level)이 상황적, 외부적 요인에 의해 변할 수 있다는 연구를 토대로 서비스 실패와 감동의 사건이 소비자의 준거점을 변화시킬 수 있다고 주장하였다. 또한 가치함수 특성을 반영하여 서비스 품질에 미치는 서비스 실패의 부정적인 영향이 서비스 감동의 긍정적인 영향보다 크다는 명제를 설정하였다.

Sivakumar et al.(2014)의 연구를 보면 서비스 실패와 감동의 결과로 서비스품질을 선택한 이유를 소비자만족, 충성도와 유사하고, 실패나 감동을 유발하는 제품이나 경험, 환경의 영향력을 모두 받기 때문이라고 하고 있다. 서비스품질은 소비자들이 겪

게 되는 과정을 담아낸다기 보다는 과정에 상관없이 특정시점의 인지된 것을 측정하는 경향이 있기에 본 연구에서는 기대-성과불일치 이론과 전망이론 및 심적회계이론을 적용하여 서비스실패와 감동으로 구성된 일련의 서비스 구성요소들이 고객만족에 미치는 영향을 설명하고자 한다(Oh 1999; Parasuraman et al. 1994).

순서(sequence)에 따른 효과를 살펴보면, 최초 서비스 실패가 발생할 경우 소비자의 현재상태보다 준거점이 하락하게 되며, 뒤이어 서비스 감동이 발생했을 때 소비자는 기대-성과 불일치 증가를 경험함으로써 지각된 감동의 가치가 증가한다. 따라서 서비스 실패 이후 서비스 감동이 발생하는 경우, 서비스 품질에 미치는 부정적인 영향이 줄어든다.

위치(timing)에 따른 효과를 살펴보면, 기준점이 상승할 때 서비스 단계의 선행접점에서 서비스 실패가 발생하는 경우 후행접점에서 서비스 실패가 발생하는 것에 비해 기대-성과 불일치 정도가 작으며 지각된 손실을 덜 경험하게 된다. 기준점이 하락하는 경우, 소비자는 반대의 상황을 경험하게 된다.

근접성(proximity)에 따른 효과를 살펴보면, 소비자가 서비스 실패와 감동의 사건으로 인해 경험하는 준거점의 변화는 시간의 경과에 따라 사건을 경험하기 전 최초 준거점으로 회귀하려는 경향을 보이기 때문에 동일한 두 발생사건 사이의 시간간격(time gap)이 증가함에 따라 서비스 품질 인식에 미치는 영향을 줄어든다.

그러나 Sivakumar et al.(2014)은 논리적 접근을 통해 명제를 제시하였을 뿐, 이를 실증적으로 증명하지 않았다. 따라서 본 논문에서는 Sivakumar et al.(2014)의 명제를 토대로 가설3을 설정한 후, 6가지 단계의 레스토랑 서비스 프로세스 상황에 적용하여 서비스 실패와 감동의 분포의 순서, 위치, 근접성의 차이에 따라 고객만족도에 차이가 발생하는

지에 대해 실증분석 하고자 한다.

가설 3: 소비자는 서비스 접점 단계에서 서비스 실패와 감동의 분포에 따라 다른 수준의 만족도를 느낄 것이다.

가설 3-1: 소비자는 서비스 접점 단계에서의 서비스 실패(F)와 감동(D)의 순서의 차이에 의해 다른 수준의 만족도를 느끼며, F의 사건을 경험한 후 D를 경험하는 경우가 D 이후 F를 경험하는 경우보다 고객만족도가 더 높을 것이다.

가설 3-2: 소비자는 서비스 접점 단계에서 서비스 실패(F)와 감동(D)이 발생한 위치에 의해 다른 수준의 만족도를 느낄 것이다.

가설 3-2a: D는 전체 서비스 단계 중 상대적으로 후행 접점에서 발생하는 것이 선행 접점에 발생하는 것보다 고객만족도가 더 높을 것이다.

가설 3-2b: F는 전체 서비스 단계 중 상대적으로 선행 접점에서 발생하는 것이 후행 접점에서 발생하는 것보다 고객만족도가 더 높을 것이다.

가설 3-3: 소비자는 서비스 접점 단계에서 서비스 실패(F)와 감동(D) 사이의 근접성의 차이에 의해, 다른 수준의 만족도를 느낄 것이다. 이 때, F를 경험한 후 즉각 D를 경험하는 경우와, F를 경험하고 두 단계의 보통의 서비스(N)를 경험한 후에 D를 경험하는 경우에 전반적인 만족도에 유의한 차이가 있을 것이다.

III. 연구 설계와 연구방법

보여주고 있다.

3.1 연구모형의 설정

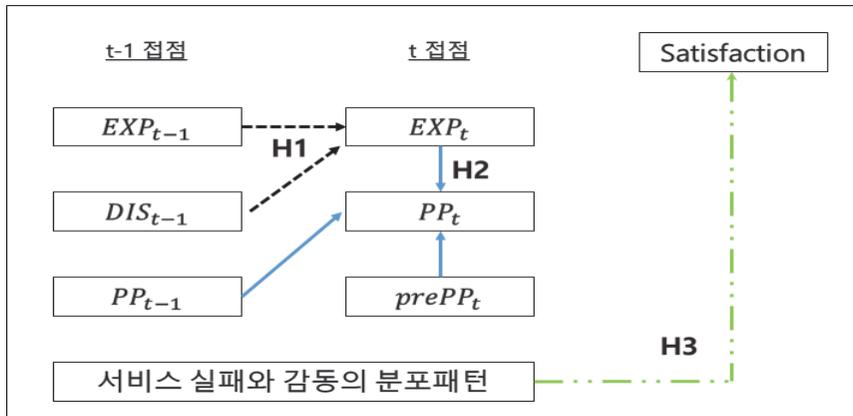
본 연구에서는 첫째, 서비스 접점 단계에서 소비자의 기대와 인지되는 성과가 어떻게 형성되고 변화되는지 파악하고자 한다. 둘째, 서비스 실패와 감동의 분포를 위치, 순서, 근접성의 차이에 따라 6가지 타입으로 구분하고 각 분포에 따라 소비자가 인지하는 서비스의 전반적인 만족도의 차이가 발생하는지 여부를 밝히고자 한다. <그림 1>은 전체 연구모형을

3.2 실험설계 및 절차

3.2.1 실험을 위한 시나리오 구성

본 연구에서는 가상의 스테이크 전문 레스토랑에서 벌어지는 일련의 사건들을 응답자에게 시나리오로 제시하였으며, 서비스 접점 단계를 총 6단계로 나누었다.

각 서비스 접점별로 서비스 실패(Failure: F), 서비스 감동(Delight: D), 평범한 서비스(Neutral: N)의 3가지 종류의 사건을 설정하였으며, 이를 바탕으로



<그림 1> 연구모형

<표 1> 레스토랑 서비스 접점의 범위

접점	이름	범위
#1	예약	레스토랑을 방문하기 전 레스토랑으로 전화를 걸고 예약을 마치기까지의 접점
#2	주차	레스토랑의 주차장으로 입장하는 순간부터 주차를 마치고 레스토랑 입구로 입장하기 전까지의 접점
#3	입장	레스토랑의 입구에 들어서서 자리 안내를 받고 자리에 착석하기까지의 접점
#4	주문	착석을 마친 이용자가 서버에게 주문을 하고자 하는 순간부터 주문을 마치기까지의 접점
#5	식사	테이블에 주문한 음식이 도착하고 식사를 모두 마치기까지의 접점
#6	계산	식사를 마친 이용자가 계산대에 도착한 순간부터 비용지불을 마치기까지의 접점

로 각 서비스 접점별 시나리오를 구성하였다. 각 접점별 사건의 내용은 <표 2>와 같다.

이를 바탕으로 6개의 접점 가운데 서비스 실패와 서비스 감동이 위치하는 분포 패턴의 차이에 따라 <표 3>과 같이 총 6가지 유형으로 분포타입을 설정하였다. 이론적으로는 3의 6승만큼의 타입이 나오지만, 모든 타입을 다 조사하는데 실질적인 한계가 있기에, 본 연구에서는 위에서 정한 가설을 검증하는데 필요한 6가지를 선정하게 된 것이다.

3.2.2 실험설계 및 절차

본 연구에서는 사전실험과 본 실험을 실시하였다. 사전실험은 가상의 레스토랑에서의 접점별/사건별

시나리오를 완성하기 위한 작업이었다. 먼저 각 접점별(예약, 주차, 입장, 주문, 식사, 계산)/사건별(Neutral, Failure, Delight) 시나리오 안들을 독립적으로 제시한 후 응답자가 해당 사건을 평가하게 하였다. 각 접점별 사건의 특성 (N, F, D)에 따라 소비자의 인식과 성과수준평가가 D가 가장 높고 F가 가장 낮게 나오는지 살펴보고, 필요한 경우 시나리오를 수정하였다. 또 6개 접점별로도 D와 F, N들이 유사한 성과수준평가가 나오도록 시나리오를 반복 수정하였다. 이 성과수준 평가치는 추후에 일반적인 인지성과수준(prePP_t)으로 활용되었다.

본 실험은 사전실험에서 설정한 접점별/사건별 시나리오를 바탕으로, 아래 <표 3>과 같이 제시된 6개

<표 2> 레스토랑 접점/사건별 시나리오

접점	사건	내 용
모든접점	N	특별한 이벤트 없이 일반적 수준의 서비스
주차	F	10분 대기 후 주차, 주차안내요원의 불친절
	D	주차안내요원의 친절, 무료 발렛파킹, 자동차 유리창 닦아주는 서비스
입장	F	예약자명단 누락, 직원의 불친절, 20분 대기 후 입장
	D	직원의 생일축하, 예약석보다 좋은 자리로 안내, 실내온도 조절
주문	F	10분 대기 후 주문, 직원의 불친절, 행사음료 강권, 주문내용 미확인
	D	손님의 기호 파악, 직원의 생일축하, 손님의 취향에 맞는 메뉴 구성
식사	D	직원의 챙김 및 생일축하, 케이크 전용 도구 제공, 기념사진과 생일음악
계산	D	정확한 금액 계산, 품격 있는 분위기, 직원의 생일축하, 10% 할인쿠폰 제공

<표 3> 서비스 실패와 감동의 분포 패턴

	예약	주차	입장	주문	식사	계산
Type 1	N	D	F	N	N	N
Type 2	N	N	D	F	N	N
Type 3	N	F	D	N	N	N
Type 4	N	N	F	D	N	N
Type 5	N	N	F	N	N	D
Type 6	N	F	N	N	D	N

의 점점 단계로 이루어진 하나의 서비스 프로세스가 있는 시나리오들 중 1개를 무작위로 제시한 후 응답자가 각 접점에서 인지하는 성과와 기대치, 그리고 전반적인 만족도를 평가하도록 했다. 이로써 특정 서비스 실패/감동의 분포 패턴을 가진 서비스 경험에서 각 점점 단계에서의 기대치와 성과수준의 변화와 형성을 파악하고, 전반적인 만족도 측정을 통해 서비스 실패와 감동의 분포 패턴에 따른 만족도의 차이를 비교분석하고자 한다. 또한 측정된 결과를 바탕으로 가설 1~3을 검증하는데 그 목적이 있다.

3.3 변수 및 자료의 수집방법

본 연구에서 채택한 변수는 <표 4>와 같다. 흔히 많이 사용하는 7점 척도가 아닌 10점 척도를 이용한 것은 일반적인 설문보다 참여도가 높게 유지되는 실험상황이었기에 더 많은 응답정보를 얻기 위함이었다.

본 연구에서는 레스토랑에서 일어나는 시나리오와 질문사항에 대해 서울소재 경영학부 학생 총 228명을 대상으로 한 설문조사를 통해 수집하였으며, 응답자들에게는 추첨을 통해 소정의 커피상품권을 지급했다.

설문은 먼저 실험의 목적과 용도를 설명하고, 레스토랑을 방문하는 가상의 상황을 뒤이어 제시하였다. 피실험자들에게 제시한 가상의 상황은 2명의 친구와 동행하여 스테이크 전문 레스토랑을 방문하는 경우를 제시하였다. 방문하는 레스토랑은 20석 내외로 이루어진 작은 규모의 레스토랑이며, 3명의 인원이 식사를 할 경우, 약 8-9만원의 가격대에 이용할 수 있는 수준이다. 또한 방문 시 동행하는 친구가 생일을 맞이하여 피실험자가 따로 준비해온 케이크를 가지고 레스토랑을 이용하게 된다. 케이크는 서비스 감동의 시나리오에서 레스토랑의 종업원들이 이 케이크를 보고 고객의 생일이라는 특수한 상황을 고려하여 기대 수준 이상의 서비스를 제공할 수 있도록 설정하였다.

가상의 상황 제시 이후에는 예약부터 계산까지 각 접점별로 다양한 패턴의 시나리오를 사진과 함께 제시하고 기대수준과 인지되는 성과수준에 대한 질문을 제시하였다. 접점별 경험이 끝난 후에는 레스토랑 서비스에 대한 전반적인 만족도를 묻는 질문을 하였고, 마지막으로 성별을 물으며 설문을 마쳤다.

측정 지점은 <그림 2>와 같다. 먼저 가장 첫 번째 예약 접점의 시나리오를 제시하기 전에 레스토랑 입구의 사진을 제시하고, 향후 이 레스토랑에 대한 기

<표 4> 변수의 조작적 정의

	변수	참고문헌	조작적 정의	측정방법
독립 변수	기대 (Expectation)	Johnson et al.(1995) Rust and Oliver(2000)	각 접점에서 향후의 서비스에 대한 사후조정 기대	10점 척도
	인지된 성과 (Perceived- Performance)	Cadotte et al.(1987) 이유재(1994)	각 접점에서 서비스 경험 후 서비스에 대한 소비자의 주관적 인지 성과	10점 척도
	기대불일치 (Disconfirmation)	Oliver(1980)	각 접점에서 소비자의 서비스 경험 후 인지성 과에서 경험 전 기대수준을 차감한 값	.
종속 변수	고객만족	Yi(1990) Oliver(1997)	레스토랑의 전반적인 서비스에 대한 만족감 해당 레스토랑을 이용한 후에 느끼는 행복감	10점 척도



〈그림 2〉 측정 지점

대수준을 물었다. 이 후 각 접점에서 시나리오(사건)를 제시한 후, 응답자가 인지하는 성과수준과 향후 접점에서의 기대수준을 측정하도록 설계하였다. 그리고 마지막 계산 접점이 끝난 이 후에는 더 이상 향후 접점에 대한 기대를 묻지 않았으며 대신 전반적인 서비스에 대한 만족도를 물었다.

성과 값들이 N의 접점들보다 작고, N의 값들은 D의 접점들 값보다 적어서 시나리오는 적절하게 만들어졌다는 것을 알 수 있다.

〈그림 3〉은 Type1의 각 접점들의 서비스에 대한 인지성과 평균값을 보여주고 있다. 분포타입 1은 주차 접점에서는 서비스 감동이 발생하고, 입장 접점에서 서비스 실패가 발생하며, 그 외 접점에서 일반적인 수준의 서비스가 제공되는 경우이다.

IV. 연구 결과 및 가설검증

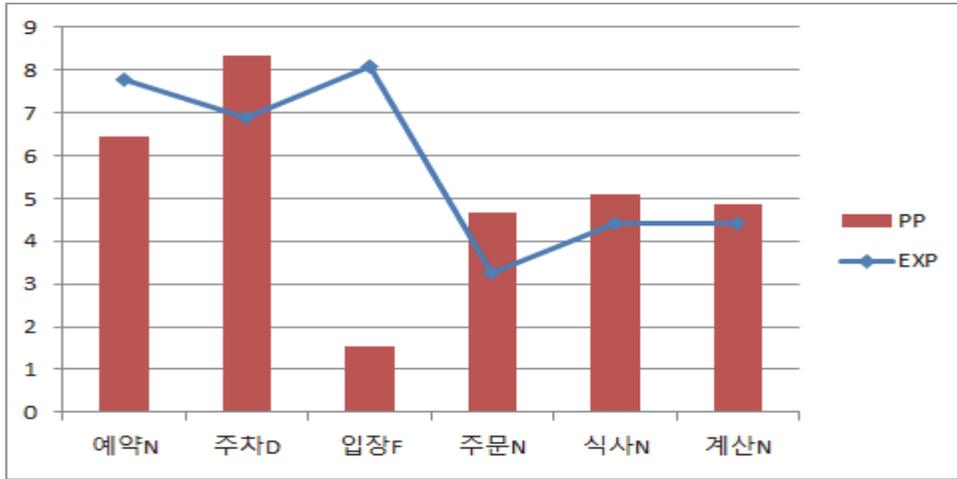
4.1 기초분석 및 평균값 추이

접점/사건에 따른 표본의 수와 인지된 성과의 평균값(prePP_i)은 〈표 5〉와 같다. F의 접점들의 인지

도표를 통해서 기대수준과 인지성과의 형성 및 변화의 움직임을 원자료 상태로 시각적으로 볼 수 있다. 기대수준의 형성을 먼저 보면, 처음에 예약에서의 기대(EXP)는 7.75이었는데, 인지성과(PP)는 6.43가 되어서 부정적 불일치(DIS) -1.32가 발생했다. 그래서 주차단계에서는 기대가 6.89로 줄어들었다. 그런데, 서비스 후 인지성과가 8.32로 증가

〈표 5〉 인지된 성과의 평균값(prePP_i)

접점	샘플수	PP	접점	샘플수	PP	접점	샘플수	PP
			예약N	228	6.48			
주차F	76	1.57	주차N	115	6.03	주차D	37	8.32
입장F	120	1.53	입장N	34	6.41	입장D	74	8.74
주문F	32	1.91	주문N	155	5.59	주문D	41	7.63
			식사N	194	5.84	식사D	34	8.00
			계산N	186	5.97	계산D	42	7.62



〈그림 3〉 Type 1 : 점점별 EXP/PP/prePP/DIS 수준

〈표 6〉 Type 1 : 점점별 EXP/PP/prePP/DIS 수준

	예약 N	주차 D	입장 F	주문 N	식사 N	계산 N
EXP	7.75	6.89	8.08	3.24	4.41	4.43
PP	6.43	8.32	1.54	4.65	5.11	4.87
pre PP	6.47	8.32	1.53	5.59	5.84	5.97
DIS (PP-EXP)	-1.32	1.43	-6.54	1.41	0.70	0.43

하여 다음 입장단계의 기대는 8.08로 증가한 것이다.

인지성과의 형성을 이어서 보면, 입장 단계에서의 인지성(PP)이 1.54로 매우 낮았는데, 이것은 그 전단계의 긍정적 불일치가 1.43이었던 것이, 시나리오에서 미리 정한 사전인지(prePP)인 1.53을 약간 증가시킨 것이라고 볼 수 있다. 또 주문단계에서는 미리 정한 사전인지가 5.59인데, 전 단계인 입장 단계에서의 부정적 불일치(DIS)가 -6.54로 커서 인지성(PP)이 4.65으로 감소 된 것으로 볼 수 있다.

즉, 향후 점점에서의 기대수준은 사전 점점에서의 기대수준을 기준으로 사전점점에서의 긍정적/부정적 불일치의 방향에 따라 움직였다. 향후 점점에서의

인지성(PP)은 일반적인 인지성과 수준을 기준으로 형성되나 사전 점점에서의 인지성(PP) 및 향후 점점에서의 기대수준에서도 영향을 받아 형성되었다는 것을 알 수 있다. 지면의 한계로 다른 타입들의 원자료를 가지고 하는 설명은 생략하고, 이제 가설검증을 해보도록 하겠다.

4.2 사후점점의 기대 형성에 대한 가설 검증

평균값 추이 분석에서 보여진 것을 가설1로 검증하기 위해 다중회귀분석(multiple regression)을 실시했다. 종속변수는 사후 점점에서의 기대수준으로

〈표 7〉 서비스 접점 단계의 기대수준 : 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	β	t	계수 유의	R square	F	F 유의
EXP _t	(상수)	5.60	50.49	.00***	.17	140.58	.00***
	EXP _{t-1}	.13	6.52	.00***			
	DIS _{t-1}	.32	16.66	.00***			

로 설정하고, 독립변수는 사전 접점에서의 기대수준과 사전접점에서의 긍정적/부정적 불일치 수준으로 설정하였다.

회귀분석 결과 F값이 140.58로 매우 유의하게 나타났다. 사전접점에서의 기대수준과 긍정적/부정적 불일치 수준 역시 유의하게 나타났다. 독립변수의 계수를 살펴보면 사전접점에서의 기대수준이 0.13, 불일치 수준이 0.32수준에서 형성되었는데 이로써 두 독립변수와 종속변수 사이에 (+)의 관계가 있음을 알 수 있다. 또 β 값을 비교해보았을 때, 긍정적/부정적 불일치 수준이 사전접점의 기대수준보다 종속변수에 더 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

결과적으로, 사전접점의 기대수준(EXP_{t-1})과 기대불일치(DIS_{t-1})는 사후접점의 기대치(EXP_t)형성에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 가설1은 지지되었다.

4.3 사후접점의 인지성과 형성에 대한 가설 검증

서비스 접점 단계에서 인지성과의 형성과 변화를 알아보기 위해 각 접점에서 인지성과의 변화에 대한 Two Stage Least Squares Method를 실시했다.

종속변수는 사후 접점에서의 인지성과수준(PP_t)이며, 독립변수는 사전 접점에서의 인지성과수준(PP_{t-1}), 사후 접점에서의 기대수준(EXP_t), 사후 접점에서의 일반적인 인지성과수준(prePP_t)으로 설정하였다. 이때, 기대수준(EXP_t)은 가설1에서 추정된 종속변수인 기대수준 그대로 OLS로 추정하면 추정의 편차가 발생할 수 있다. 따라서 사후 접점에서의 기대수준(EXP_t)은 사전접점의 기대수준(EXP_{t-1})과 기대불일치(DIS_{t-1})를 독립변수로 설정하여 도출한 EXP_t의 회귀식을 통해 추정된 값이다.

회귀분석 결과 F값이 39.25로 매우 유의하게 나타났다. 2개의 독립변수가 통계적으로 유의한 수준을 나타내었다. PP_{t-1}의 경우, EXP_t를 추정하기 위해 사용한 독립변수 DIS_{t-1}(=PP_{t-1}-EXP_{t-1})에 정보가 포함되어 있기 때문에 통계적으로 유의하지 않은 변수로 나타났을 가능성이 있다. 독립변수의 계수를 살펴보면 사후접점에서의 기대수준이 0.18, 사후접점에서의 일반적인 인지성과수준이 0.83에서 형성되었는데 이로써 통계적으로 유의한 독립변수와 종속변수 사이에 (+)의 관계가 있음을 알 수 있다. 또 β 값을 비교해보았을 때, 사후접점에서의 일반적인

〈표 8〉 서비스 접점 단계의 인지성과수준: Two Stage Least Squares Method 결과

종속변수	독립변수	β	t	계수유의	R square	F	F 유의
PP _t	(상수)	-.29	-.19	.85	.08	39.25	.00***
	PP _{t-1}	.04	.82	.41			
	EXP _t	.18	5.59	.00***			
	prePP _t	.83	4.06	.00***			

인지성과수준, 사후접점에서의 기대수준 순으로 종속변수에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

결과적으로, 사전접점의 인지성과(PP_{t-1})와 사후접점의 기대치(EXP_t), 그리고 사후접점의 일반적 인지성과수준($prePP_t$)은 사후접점의 인지성과(PP_t)에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 가설2는 부분 지지되었다. 참고로 OLS로만 추정했을때는 사전접점의 인지성과(PP_{t-1}) 역시 유의하게 추정되어(추정치 = 0.09, $t=7.06$), 잘못된 모델의 적용은 오히려 많은 통계검증을 할 수 있게 된다는 것을 보여준다.

4.4 서비스 실패와 감동의 분포패턴에 따른 전반적인 만족도의 차이에 대한 가설 검증

서비스 실패와 감동의 분포 패턴에 따른 전반적인 만족도의 차이를 살펴보기 위해 <표 9>와 같이 분포에 따른 만족도의 차이를 비교분석 하였다. 가설에

따라 3가지 분포의 효과를 검증하는데, 분포의 순서 효과는 서비스 실패와 감동이 발생한 순서의 차이를 말한다. 즉, 서비스 실패 다음에 감동이 발생하는 경우와 반대로 서비스 감동 다음에 실패가 발생하는 경우, 순서의 차이에 따라 소비자들이 느끼는 서비스 만족도에 차이가 있다는 것을 말한다.

위치효과는 서비스 실패와 감동이 서비스 접점 단계의 어느 위치에서 발생했느냐에 따른 차이를 말한다. 즉, 상대적으로 서비스 실패나 감동의 사건이 서비스 접점의 앞부분에서 발생했느냐 뒷부분에서 발생했느냐에 따라 소비자들이 느끼는 서비스 만족도에 차이가 있는 것을 말한다.

근접효과는 서비스 실패가 발생 후 감동이 발생하는 사이 시간적으로 근접한 정도의 차이를 말한다. 즉, 서비스 실패가 발생한 후 즉각적으로 서비스 감동이 발생하는 경우와 서비스 실패가 발생한 후 일정 시간이 지난 다음에 서비스 감동이 발생하는 경

<표 9> 서비스 실패와 감동의 분포 패턴에 따른 만족도의 차이 : 독립표본 t-test 결과

효과	Type	N	평균	표준편차	t	유의확률 (양쪽)	
순서 효과	1	NDFNNN	37	3.73	1.84	-8.84	0.00***
	3	NFDNNN	42	6.93	1.30		
	2	NNDFNN	32	4.72	1.75	-2.30	0.02**
	4	NNFDNN	41	5.73	1.95		
위치 효과	1	NDFNNN	37	3.73	1.84	-2.28	0.03**
	2	NNDFNN	32	4.72	1.75		
	3	NFDNNN	42	6.93	1.30	3.29	0.00***
	4	NNFDNN	41	5.73	1.95		
	5	NNFNND	42	5.52	1.81	-2.89	0.01***
	6	NFNNDN	34	6.68	1.63		
근접 효과	4	NNFDNN	41	5.73	1.95	0.50	0.62
	5	NNFNND	42	5.52	1.81		
	3	NFDNNN	42	6.93	1.30	0.75	0.45
	6	NFNNDN	34	6.68	1.63		

우, 이 근접성의 차이에 따라 소비자들이 느끼는 서비스 만족도에 차이가 있는 것을 말한다.

이러한 분포 패턴에 따라 유의미한 만족도의 차이가 있는지를 알아보기 위해 각 효과별로 독립표본 t 검정을 실시하였다. 독립표본 t검정 결과가 유의하다는 것은 각 표본 집단의 모평균이 통계적으로 유의미하게 다르다는 것을 나타내므로 서로 다른 분포 패턴의 차이에 따른 만족도의 차이가 유의미하게 존재한다는 것을 뜻한다.

순서효과는 분포타입 (1과 3)의 비교에서, (2와 4)의 비교에서 모두 유의한 결과가 나왔다. 즉, 소비자는 서비스 점점 단계에서의 서비스 실패(F)와 감동(D)의 순서의 차이에 의해 다른 수준의 만족도를 느낀다. 또한 서비스 감동 이후 실패가 발생하는 분포타입 1, 2 보다 서비스 실패 이후 감동이 발생하는 분포타입 3, 4의 만족도가 더 크다는 것을 알 수 있다. 결과적으로, F의 사건을 경험한 후 D를 경험하는 경우가 D 이후 F를 경험하는 경우보다 더 큰 만족도를 느낀다는 가설 3-1이 지지된다.

위치효과 역시 분포타입 (1과 2), (3과 4), (5와 6)의 비교에서 모두 유의한 결과가 나왔다.

첫째, 서비스 감동에 이어 실패가 발생할 경우 전체 서비스 단계 중 상대적으로 선행 점점 단계에서 발생하는 분포타입 1의 경우보다 후행 점점 단계에서 발생하는 분포타입 2의 만족도가 더 크다.

둘째, 서비스 실패에 이어 감동이 발생할 경우 전체 서비스 단계 중 상대적으로 선행 점점 단계에서 발생하는 분포타입 3의 경우가 후행 점점 단계에서 발생하는 분포타입 4의 만족도보다 더 크다. 서비스 실패 발생 후 2점점 이후에 서비스 감동이 발생할 경우 전체 서비스 점점 단계 중 상대적으로 선행 점점 단계에서 발생하는 분포타입 6의 경우가 후행 점점 단계에서 발생하는 분포타입 5의 만족도보다 더 크다.

결과적으로 소비자는 서비스 점점 단계에서 서비스 실패(F)와 감동(D)이 발생한 위치에 의해 다른 수준의 만족도를 느낀다. 더불어 D는 전체 서비스 단계 중 상대적으로 후행 점점에서 발생하는 것이 선행 점점에서 발생하는 것보다 고객만족도가 높을 것이라는 가설 3-2a와 F는 전체 서비스 단계 중 상대적으로 선행 점점에서 발생하는 것이 후행 점점에서 발생하는 것보다 고객만족도가 더 높을 것이라는 가설 3-2b 모두 지지된다.

근접효과의 경우는 분포타입 (4와 5), (3과 6)에서 모두 유의하지 않은 결과가 나왔다. 분포타입 5와 6에서는 t 값이 0.50, 유의확률(p-value)이 0.62, 분포타입 7과 8에서는 t 값이 0.75, 유의확률(p-value)이 0.45로 두 분포패턴의 만족도에 통계적으로 유의미한 차이가 있다고 볼 수 없다. 따라서 서비스 실패 발생 이후 감동이 발생할 때 근접성

〈표 10〉 가설 검증 결과

가설	가설	채택여부	적용된 분포타입
H 1	$EXP_{t-1}, DIS_{t-1} \rightarrow EXP_t$	지지	1,2,3,4,5,6
H 2	$PP_{t-1}, EXP_t, prePP_t \rightarrow PP_t$	부분지지	1,2,3,4,5,6
H 3-1	순서효과 \rightarrow 만족도	지지	1&3, 2&4
H 3-2a H 3-2b	위치효과 \rightarrow 만족도	지지	1&2, 3&4, 5&6
H 3-3	근접효과 \rightarrow 만족도	지지안됨	3&6, 4&5

의 차이에 따른 만족도에 유의한 차이가 있다고 말할 수 없다. 따라서 가설 3-3은 지지되지 않는다.

V. 결론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 서비스 점점 단계에서 발생하는 서비스 실패와 감동의 분포 패턴에 따라 소비자가 인지하는 만족도의 차이를 확인하고, 이러한 현상이 나타나는 이유를 점점 단계에서의 기대수준과 인지성과수준의 변화를 통해 알아보는 것을 목적으로 진행되었다. 이를 통해 서비스 점점 단계에서의 기대수준과 인지성과 수준은 사전 점점에서의 기대수준, 인지성과 수준, 불일치 수준, 그리고 일반적 인지성과 수준에 영향을 받는 것을 확인 할 수 있었다. 또한 이렇게 형성된 점점별 기대수준과 인지성과는 서비스의 전반적인 만족도에 부분적인 영향을 미치게 된다는 것도 알 수 있었다. 이상에서의 현상을 바탕으로 서비스 점점 단계에서 발생하는 서비스 실패와 감동의 순서, 위치에 따라 소비자가 인지하는 만족도의 차이도 확인 할 수 있었다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기존의 서비스에 대한 기대와 인지성과에 대한 연구들은 주로 서비스 재이용 관점에서 연구되었다. 하지만 본 연구에서는 하나의 서비스를 구성하는 점점 단계 수준에서 기대수준과 인지성과수준의 형성과 변화를 실험을 통해 실증적으로 규명하였다.

둘째, 기존 연구에서 밝혀진 바와 같이, 기대불일치의 요소 중 기대수준과 인지성과가 서비스의 전반적인 만족도에 독립적으로 미치는 영향을 레스토랑이라는 상황적 요건에서 재확인할 수 있었다. 더 나

아가 점점별 기대수준과 인지성과가 만족도에 각각 상이한 영향을 미칠 수 있음을 보여줄 수 있었다.

셋째, 기존의 서비스 실패와 감동의 분포에 관한 연구는 개념적인 방법으로 설명되었으나 이를 실증적으로 규명한 적은 없었다. 본 연구에서는 레스토랑이라는 한정적인 경우이긴 하지만 실험을 통해 이를 실증적으로 규명한 것에 의의가 있다고 할 수 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 소비자가 인지하는 서비스의 전반적인 만족도를 높이기 위해서는 모든 점점에서의 기대수준과 성과수준을 관리하는 것이 필수적이라는 사실을 말해준다.

둘째, 서비스 점점 단계에서 다양한 조합으로 발생할 수 있는 서비스실패에 대응하여 어느 점점에 자원을 집중해야 할지를 안내해 줄 수 있다. 예를 들어 서비스 실패가 서비스 프로세스상 앞부분에서 발생할 가능성이 높을 때에는 서비스 감동을 위한 노력을 서비스 실패 점점 뒤 가까운 지점에 계획함으로써 서비스의 만족도를 최대화할 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구에는 다음과 같은 한계점이 존재한다.

첫째, 소비자가 인지하는 서비스의 전반적인 만족도가 형성될 때에는 다양한 변수들이 영향을 미칠 수 있으나 본 연구에서는 프로세스상에서의 기대수준과 인지성과수준만을 고려하였다. 향후에는 다양한 변수의 영향을 검토함으로써 서비스 만족의 형성에 대한 세부적인 인과관계를 밝힐 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 서비스 점점에서의 기대수준과 인지성과수준이 형성되는데 있어서 사전 점점에서의 기대수준, 인지성과수준, 불일치수준, 일반적 인지성과수준을 변수로 고려하였다. 하지만 이외에도 다양한 요인들이 기대수준과 인지성과의 결

정에 영향을 미칠 가능성이 있다. 본 연구에서는 고려된 변수들 간의 상호작용에 대한 관계를 살펴보는 것에 초점을 맞추었으나 향후 연구에서는 좀 더 거시적인 관점에서 다양한 변수들 간의 상호작용을 살펴봐야 할 것이다. 예를 들면 기존에 많이 연구되었던 충성도나 서비스품질등과의 관련성을 연구할 수도 있겠다.

셋째, 본 연구의 실험은 현실적인 시간적 제약으로 인해 제한된 표본을 대상으로 레스토랑이라는 제한된 상황 아래에서 진행되었다. 더 다양한 배경을 가진 표본을 대상으로 레스토랑 외에 다양한 서비스 상황을 고려할 수 있다면 더 좋은 연구가 될 수 있을 것이다.

〈논문접수일: 2016. 03. 31〉

〈1차수정본접수일: 2016. 05. 27〉

〈게재확정일: 2016. 06. 12〉

참고문헌

- 김미정, 박상일 (2014), "감동한 고객은 정말로 더 충성적 인가? 고객충성도에 대한 고객만족과 고객감동의 선형 및 비선형적 효과," *마케팅연구*, 29(3), 19-50.
- 노건창 (2010), **고객 기대-지각의 긍정적·부정적 평가가 고객만족 및 향후기대수준에 미치는 영향연구: 외식산업 중심으로**, 경희대학교 석사학위논문.
- 이유재 (1994), "고객만족의 결정변수에 대한 이론적 고찰," *경영논집*, 서울대학교 경영대학원, 경영연구소, 28.
- 이유재, 라선아 (2002), "구매 후 만족도 평가, 기대의 조정, 재구매 의도의 흐름에 관한 연구: 고객충성도의 조절효과를 중심으로," *소비자학연구*, 13(3), 51-78.
- 이흥연, 안성식 (2013), "의료서비스 품질관리를 위한 프로세스 접점별 허용구간 및 기대-성과지각에 대한 연구," *고객만족경영연구*, 15(4), 141-169.
- 조광행, 박봉규 (1999), "점포충성도에 대한 전환장벽과 고객만족의 영향력에 관한 실증적 연구," *경영학연구*, 28(1), 127-149.
- Anderson, E. W., Fornell, C., and Lehmann, D. R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Boshoff, C. (1999), "RECOVSAT: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery," *Journal of Service Research*, 1(3), 236-249.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., and Zeithaml, V. A. (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., and Jenkins, R. L. (1987), "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 24(3), 305-314.
- Caruana, A. (2000), "Service Loyalty: The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction," *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Cronin Jr, J. J., and Taylor, S. A. (1994), "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Danaher, P. J., and Mattsson, J. (1994), "Customer Satisfaction during the Service Delivery Process," *European Journal of Marketing*, 28(5), 5-16.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., and Bryant, B. E. (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose,

- and Findings," *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Gilly, M. C., and Gelb, B. D. (1982), "Post-purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer," *Journal of Consumer Research*, 9(3), 323-328.
- Hoch, S. J., and Deighton, J. (1989), "Managing What Consumers Learn from Experience," *Journal of Marketing*, 53(2), 1-20.
- Johnson, M. D., Anderson, E. W., and Fornell, C. (1995), "Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework," *Journal of Consumer Research*, 21(4), 695-707.
- Johnston, R. (1995), "The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service," *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 46-61.
- Kelley, S. W., Hoffman, K. D., and Davis, M. A. (1994), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, 69(4), 429-452.
- Kumar, A. (1996), *Customer Delight: Creating and Maintaining Competitive Advantage*. Indiana University.
- Lemmink, J., de Ruyter, K., and Wetzels, M. (1998), "The Role of Value in the Delivery Process of Hospitality Services," *Journal of Economic Psychology*, 19(2), 159-177.
- Mattila, A. S., and Ro, H. (2008), "Discrete Negative Emotions and Customer Dissatisfaction Responses in a Casual Restaurant Setting," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 89-107.
- Maxham, J. G. (2001), "Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions," *Journal of Business Research*, 54(1), 11-24.
- Namkung, Y., and Jang, S. S. (2010), "Service Failures in Restaurants: Which Stage of Service Failure is the Most Critical?," *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 323-343.
- Oh, H. (1999), "Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Value: A Holistic Perspective," *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67-82.
- Oliver, R. L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- _____ (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings," *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48
- _____ (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York,: McGraw-Hill.
- _____ and Bearden, W. O. (1983), "The Role of Involvement in Satisfaction Processes," *Advances in Consumer Research*, 10(1), 250-255.
- _____, Rust, R. T., and Varki, S. (1997), "Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight," *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.
- Olson, J. C., and Dover, P. (1976), "Effects of Expectation Creation and Disconfirmation on Belief Elements of Cognitive Structure," *Advances in Consumer Research*, 3(1), 168-175.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1988), "Servqual," *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- _____, Berry, L. L., and Zeithaml, V. A. (1991), "Understanding Customer Expectations of Service," *Sloan Management Review*,

- 32(3), 39-48.
- _____, Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., and Keiningham, T. L. (1995), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable," *Journal of Marketing*, 59(2), 58-70.
- _____ and Oliver, R. L. (2000), "Should we delight the customer?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86-94.
- Shostack, G. L. (1985), "Planning the Service Encounter," in *The Service Encounter*, Czepiel, J. A., Solomon, M. R., and Surprenant, C. F., eds. Lexington, MA: Lexington Books, 243-54.
- _____ (1987), "Service Positioning through Structural Change," *Journal of Marketing*, 51(1), 34-43.
- Singh, J., and Sirdeshmukh, D. (2000), "Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 150-167.
- Sivakumar, K., Li, M., and Dong, B. (2014), "Service Quality: The Impact of Frequency, Timing, Proximity, and Sequence of Failures and Delights," *Journal of Marketing*, 78(1), 41-58.
- Surprenant, C. F., and Solomon, M. R. (1987), "Predictability and Personalization in the Service Encounter," *Journal of Marketing*, 51(2), 86-96.
- Weun, S. (1997), "Service Failure and Service Recovery: Impacts on New Customer Relationships," Unpublished Doctoral Dissertation, Tuscaloosa: University of Alabama, 130-135.
- _____, Beatty, S. E., and Jones, M. A. (2004), "The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships," *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.
- Yi, Y. (1990), "A Critical Review of Consumer Satisfaction," *Review of Marketing*, 4(1), 68-123.

〈부록〉 시나리오의 예: 입장 시 사건(Neutral, Failure, Delight)

[Neutral]

[MAMA레스토랑]의 로비(입구)에서 **입장**을 할 때의 일입니다.

당신은 사전에 전화로 예약을 해주었습니다.

당신은 예약자 명단을 확인하기 위해 카운터에 있는 직원에게 신분을 밝힙니다.

카운터의 직원은 잠시동안(10초) 예약내역을 확인하고 당신과 친구들을 자리로 안내합니다.

그는 다른 레스토랑과 비슷한 수준의 일반적인 목소리와 태도로 응대합니다.

[Failure]

[BABA레스토랑]의 로비(입구)에서 **입장**을 할 때의 일입니다.

예약대기석에는 빈자리를 기다리는 손님들이 대기중입니다.

당신은 사전에 전화로 예약을 해주었기에 예약자 명단을 확인하기 위해 카운터에 있는 직원에게 신분을 밝힙니다.

카운터의 직원은 한참을 기다리게 한 후에 **당신의 이름이 예약자 명단에 없다고 합니다.**

당신은 예약을 했다는 내용을 카운터의 직원에게 설명했으나 예약자 명단에 없으니 **어쩔 수 없다는** 식의 반응을 보입니다.

결국 당신은 **20분 동안** 빈자리가 나기를 기다린 후 입장을 하게 되었습니다.

[Delight]

[SASA레스토랑]의 로비(입구)에서 **입장**을 할 때의 일입니다.

예약대기석에는 빈자리를 기다리는 손님들이 대기중입니다.

당신은 사전에 전화로 예약을 해주었기에 예약자 명단을 확인하기 위해 카운터에 있는 직원에게 신분을 밝힙니다.

카운터의 직원은 잠시동안(10초) 예약내역을 확인하던 중, 당신의 일행이 들고 온 케이크를 보고 혹시 오늘이 **생일인지** 물어봅니다. 당신이 친구의 생일이라 대답을 하니 카운터의 직원이 **웃으며 생일을 축하한다고 말해 줍니다.**

그리고 당신이 예약한 좌석보다 더 **전망도 좋고, 넓은 자리의 룸으로 안내**를 해줍니다. 안내를 하는 직원은 **실내 온도가 적절한지**를 물어보고 당신에게 맞게 조정을 해줍니다.

The Effects of Service Failure and Delight Sequence on Service Process

Juyoung Kim · Joo-Yong Lee · Jaehyeon Park · Minock Jo

ABSTRACT

Managers always want maximized output with minimized input. Especially, for service providers, it is very difficult to offer error-free service to their customers because of fluctuating customers' expectation and situation, and the nature of heterogeneity. Then how service providers can achieve more efficient service design and better resource allocation?

The goal of this study is verifying the difference of customer satisfaction based on distribution of service failure and delight on service process. Furthermore, I tried to explain the mechanism of difference with Oliver's disconfirmation theory. In this study, one experience of a restaurant is divided into 6 encounters such as reservation-parking-entering-ordering-meal-billing. And customers' expectation, perceived performance, overall satisfaction has been measured under various scenarios.

After regression models of expectation and perceived performance have been verified, following facts regarding expectation and perceived performance were observed. Expectation and perceived performance are consistently formed and changed on the service process. Customers' expectation on a certain encounter is effected by expectation and disconfirmation on the prior encounter. Customers' perceived performance on a certain encounter is effected by perceived performance on the prior encounter, expectation of the encounter, and general perceived performance of the encounter.

Juyoung Kim / Professor, Sogang Business School, Sogang University
Joo-Yong Lee / Dong-San Hospital Human Resource Team
Jaehyeon Park / Master Student, Sogang Business School, Sogang University
Minock Jo / Master Student, Sogang Business School, Sogang University

There is a different in satisfaction depending on sequence and timing of distribution pattern of service failure and delight, but not proximity. To put it concretely, (1)Service failure followed by delight has bigger satisfaction than service delight followed by failure. (2)When service delight followed by failure occurs, occurring in late stage has bigger satisfaction than occurring in early stage. When service failure followed by delight occurs, occurring in early stage has bigger satisfaction than occurring in late stage. When service delight occurs after failure with a certain distance, occurring service failure in early stage has bigger satisfaction than occurring in service failure late stage.

In the result of this study, service provides would be able to respond to possible service failures and delights on the service process with more efficient resource allocation.

Key words: Service Encounter, Service Failure, Service Delight, Expectancy-Performance Disconfirmation, Customer Satisfaction