

판매접점에서 서비스품질의 욕구위계모델에 관한 연구*

Service Quality at Sales Encounter: Need Hierarchy Model

전인수(홍익대학교 경영대학 교수)

jiss@hongik.ac.kr

김은화(홍익대학교 대학원)

keh@netian.com

서비스품질의 차원과 위계에 대한 논의가 최근 들어 늘어나고 있다. 그 이유는 서비스 품질, 고객만족, 고객의 긍정적 행동의향, 수익성 간의 선순환 때문이다. 차원모델은 SERVQUAL 과 SERVPERF 모델이 있고 위계모델은 Grönroos(1984)모델과 미국학자들이 개발한 모델이 대표적이다. 최근들어 이들을 결합한 하이브리드모델이 제안되고 있다. 하지만 기존의 하이브리드모델은 차원과 위계를 결합하여 일반성은 높지만 위계를 정하는 이론적 근거가 분명하지 않다. 본 연구는 욕구위계이론 중 Herzberg(1968)의 두 요인이론에 근거하여 서비스품질의 위계모델을 제시하려 한다. 이를 위해 CIT 로 판매접점에서 고객이 느끼는 결정적 사건(critical incidents)을 조사하였다. 먼저 중복요인과 단독요인으로 나누고 각각을 다시 불만족중심과 만족중심으로 나눌 때 이들 결정적 사건이 잘 분류되었다. 분류결과 신뢰성은 불만족중심 중복요인, 응답성은 만족중심 중복요인, 공감성은 단독만족요인으로 나타났다. 본 연구에서 제시하는 서비스품질의 욕구위계모델에 따르면 신뢰성, 응답성, 공감성의 순으로 서비스품질이 중요하다. 확신성과 유형성은 따로 분류되는 결정적 사건이 없어 만족, 불만족 요인을 도와주는 조절요인으로 볼 수 있다.

1. 문제제기 및 연구목적

서비스품질, 고객만족, 고객의 행동의향, 수익으로 이어지는 선순환(virtuous cycle)은 이미 여러 연구에서 확인되고 있다. Zeithaml, Berry and Parasuraman(1996)은 서비스품질이 고객의 긍정적 행동의향에 미치는 영향을 입증하고 있고 Jones and Sasser Jr.(1995)는 고객만족이 애호도에 긍정적 영향을 미치고 그 정도는 산업별로 다르며 재화보다 서비스에서 그 효과가 크다고 한다. 또한 Heshett, Sasser Jr., and Schlesinger(1997, p.87)는 고객만족의 정도와 애호도는 정비례하는 것이 아니라 단계별로 비례한다고 한다. 예컨대, 5 점 척도에서 3.7 미만은 타업체로 고객이 옮겨가는 이탈존, 3.7 이상 4.5 미만은 유지될 수도 있고 떠날 수도 있는 무차별존, 4.5 이상이 고객이 유지되는 애정존이라고 한다. 국내에서도 서비스품질, 고객만족, 고객의 긍정적 행동의향 간의 관계는 이미 입증되고 있다(이유재, 이준엽 2001; 전인수, 이성순 2002). 이들 견해를 종합하고 있는 것이 ROQ(return on quality)모델이다(Rust, Zahorik, and Keiningham 1995; Rust, Moorman, and Dickson 2002). ROQ 모델은 공격효과와 수비효과로 서비스품질이 수익으로 연결되는 과정을 설명하고 있는데, 공격효과란 서비스품질이 고객만족 및 긍정적 행동의향으로 연결되어 매출이 증대하는 것을 말하고 수비효과란 서비스품질이 높으면 서비스를 다시 해주는 회복비용이 감소하는 것을 말한다.

하지만 이러한 선순환의 출발점인 서비스 품질을 개념화하고 측정하는 문제는 아직도 논쟁 중이다. 이와 관련된 쟁점은 대체로 두 가지로 요약할 수 있는데, 차원모델(dimension model)과 위계모델(hierarchy model)이다. 서비스품질의 차원은 흔히들 SERVQUAL 모델(Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1985, 1988)이라 부르며 신뢰성, 응답성, 공감성, 확신성, 유형성 등으로 나누고 기대와 지각의 일치여부로 측정한다. SERVQUAL 모델의 기대와 지각의 일치여부로 서비스 품질을 측정하는 번거로움 때문에 기대를 배제하고 지각만으로 서비스 품질을 측정하는 SERVPERF 모델(Cronin and Taylor 1992)이 제시되었으나 다섯 차원으로 나누는 것은 같아 차원 모델은 대체로 일치된 견해를 보이고 있다. 다만 각 차원을 구성하는 내용은 연구대상에 따라 다르며 가격을 별도 차원으로 포함시키는 경우도 있다. 가격을 포함시키면 서비스 품질이 아니라 지각된 가치가 되기 때문에 각별히 유념해서 사용해야 한다.

반면 서비스 품질의 위계는 다양하다. Grönroos(1984)의 기술품질과 기능품질로 나누는 모델이 있고 미국학자들인 Rust and Oliver(1994), Dabholkar, Thorpe, and Rentz(1996) 등이 제시한 모델이 있으며 최근 들어 위계모델과 차원모델을 결합한 하이브리드모델을 Brady and Cronin Jr.(2001)가 제시하고 있다. 이들은 기존 위계모델에 근거하여 서비스 품질을 상호작용품질, 물리적 환경품질, 결과품질로 나누고 각각을 다시 하부차원으로 나눈다. 이어서 이들 하부 차원을 신뢰성, 응답성, 공감성 등의 서비스 품질 차원과 연결시키고 있다.

하지만 이들 위계모델은 서비스 품질을 과정품질과 기술적 결과품질로 나누는 분류에 초점을 맞추고 있어 Grönroos(1984)모델의 새로운 버전에 불과하여 서비스 마케터의 실무적 요구에 미치지 못한다. 서비스 마케터의 입장에서 보면 고객 만족을 가장 효과적으로 높일 수 있는 서비스 품질이 무엇인지를 알고 싶을 것이다. 따라서 본 연구는 고객 만족의 관점에서 서비스 품질의 위계 모델을 제시하려 한다. 요컨대, 서비스 접점의 서비스 품질이 고객의 만족과 불만족에 미치는 영향이 달라 위계가 존재할 것으로 보는 착상이다. 이론적 기반은 앞 단계의 욕구가 충족되었을 때 다음 단계의 욕구를 충족하려 인간은 모티베이션된다는 욕구 위계 이론이다(Oliver 1977, ch5).

본 연구는 서비스접점 중 판매접점을 연구대상으로 하며 조사방법은 서비스품질, 고객만족 연구에서 많이 사용하는 CIT(critical incident technique)이다. 이 분야의 대표적 연구들이 이 조사방법을 사용하고 있다(예: 윤성욱, 황경미 2002; Bitner, Booms, and Tetreault 1990; Swan and Combs 1976; Maddox 1981).

2. 이론적 배경 및 기존연구

2.1 서비스품질의 위계모델

앞서 지적한 바와 같이 차원모델과 위계모델은 섞여 있어 위계모델로 묶어 논의하기로 한다. 서비스품질의 위계모델은 품질과 고객만족 정의의 기본패러다임인 기대불일치모델(expectancy disconfirmation model)에서 출발한다. 이는 고객은 기대와 지각을 비교하여 품질과 만족을 판단한다는 것이다(Oliver 1997, ch4). 이 패러다임에 근거하여 차원모델과 위계모델의 원형인 SERVQUAL 모델이 나왔다. SERVQUAL 모델은 Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1985, 1988)가 제시하였고 서비스품질을 지각서비스와 기대서비스의 갭으로 정의하여 신뢰성, 응답성, 공감성, 확신성, 유형성 다섯 차원으로 나누고 있다. 이후 지각과 기대를 비교하여 서비스품질을 측정하던 것을 수정하여 기대를 제거한 방식인 SERVPERF 모델(Cronin and Taylor 1992)과 기대를 오히려 강화하여 최저(should)와 희망(will)으로 세분화한 방식이 나타났으나(Zeithaml and Bitner 2003, p.62) 대체로 지각만을 측정하는 것으로 수렴되고 있다.

Grönroos(1984)가 제시한 위계모델은 서비스품질을 지각서비스와 기대서비스의 비교로 정의하고 기술품질과 기능품질로 나누고 있다. 기능품질은 서비스가 어떻게 제공되느냐를 의미하며 일반적으로 과정품질이라 한다. 기술품질은 서비스접점에서 고객이 받게 되는 결과를 의미하며 일반적으로 기술적 결과품질이라 한다. 이어서 서비스품질의 위계에 대한 논의는 활발하여 Rust and Oliver(1994)의 세 요소모델과 Dabholkar, Thorpe, and Rentz(1996)의 다단계모델이 나타났다. 세 요소모델은 서비스품질을 서비스제품, 서비스제공, 서비스환경 등의 세 차원으로 나누고 있는데 서비스제품과 서비스제공은 Grönroos(1984)의 기술품질과 기능품질에 해당하고 서비스환경을 덧붙인 것이다. 다단계모델은 SERVQUAL 모델의 다섯 차원간에 일관성이 없다고 비판하고 서비스품질을 전반적 지각, 주요차원, 하부차원 등의 다단계로 분류하고 있다.

이상에서 논의한 바와 같이 위계모델과 차원모델은 섞여 있다. 특히 SERVQUAL 모델의 다섯 차원은 잠재변수(latent variables)로 구체적으로 무엇에 대한 것인지가 명료하지 않다. 이러한 비판에 따라 위계모델과 차원모델을 결합한 하이브리드모델을 Brady and Cronin Jr.(2001)가 제시하고 있다. Brady and Cronin Jr.(2001)는 기존 위계모델에 근거하여 서비스품질을 상호작용품질, 물리적 환경품질, 결과품질로 나누고 각각을 다시 3 가지의 하위차원으로 나누고 있다. 상호작용품질은 태도, 행동, 전문성으로 물리적 환경품질은 분위기, 디자인, 사회적 요인으로 결과품질은 대기시간, 유형성, 가치성으로 각각 나눈다. 이들 9 가지 하위차원이 신뢰성, 응답성, 공감성과 연결되는 것으로 보고 있다.

국내에서는 이유재, 이준엽(2001)이 하이브리드모델과 유사한 KS-SQI(SERVQUAL ± α) 모델을 제시하고 있다. 서비스품질을 유형성, 신뢰성, 응답성, 공감성, 확신성으로 나누고 각각

을 하위차원으로 나눈다. 유형성은 물리적환경으로, 신뢰성은 약속이행과 본원적 욕구충족으로, 응답성은 고객응대와 예상외혜택으로, 공감성은 접근용이와 창의적 아이디어로, 확신성은 신뢰감으로 각각 나누고 있다. 이들 8 가지 하위차원을 다시 성과측면(본원적 욕구충족, 예상외혜택, 약속이행, 창의적 아이디어)과 과정측면(고객응대, 신뢰감, 접근용이, 물리적 환경)으로 분류하고 있다.

지금까지 설명한 위계모형을 살펴보면 SERVQUAL 모델과 Grönroos(1984)의 모델이 기본이고 다른 모델은 새로운 버전에 불과하며 하나같이 서비스품질을 어떻게 분류할 것인가에 초점을 맞추고 있는 것이 특징이다. 하지만 서비스품질분류에 위계가 있음은 분명히 시사하고 있다.

2.2 욕구위계이론

소비자가 어떤 물건을 사는 이유를 두 가지로 설명할 수 있다. 결핍(deficit)에서 벗어나 원상을 회복(restoration)하기 위함이거나 추가(surplus)로 삶의 질을 더 향상(enhancement)하기 위함이다. 예컨대, 세탁을 맡기고 병원에서 치료를 받는 것은 원상회복이고 여행을 하고 화랑에 가는 것은 향상이라고 할 수 있다. 결핍과 추가는 쾌락적 중립성(hedonic neutrality) 혹은 정상상태로 구분한다. 예컨대, 배불리 먹고 따뜻한 햇볕을 쬐고 있는 심리상태를 쾌락적 중립성이라고 하는데 이것에 못 미치면 결핍이고 넘어서면 추가라고 한다. 쾌락적 중립성은 고정되어 있는 것이 아니라 소비자의 인구통계적 특성이나 사회여건에 따라 달라진다. 이처럼 사람은 결핍에서 벗어나 쾌락적 중립성을 회복하려는 욕구와 추가로 삶의 질을 향상하려는 욕구를 갖는데 전자를 결핍이라 하고 후자를 상상적 결핍(imaged deficit)이라고 한다(Oliver 1997, ch5).

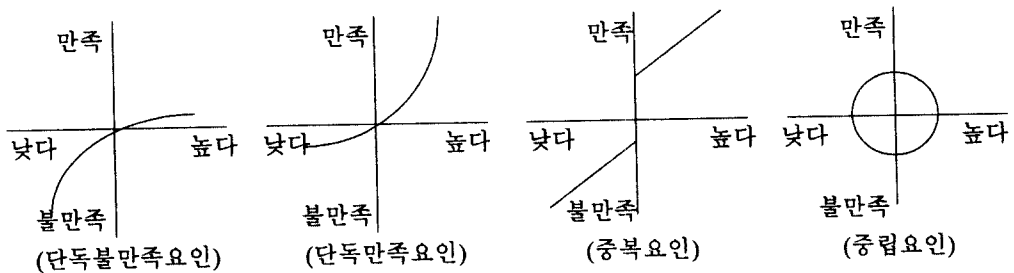
사람은 결핍을 느끼면 이 상태에서 벗어나려는 모티베이션을 갖게 된다는 것이 욕구위계이론의 출발이다. 욕구가 모티베이션으로 연결되는 과정은 세 가지이다. 결핍을 충족하면 정상상태 혹은 쾌락적 중립성을 회복하여 욕구가 사라진다는 것이 첫 번째이고, 기록 경기와 같이 어떤 욕구수준이 달성되면 욕구가 사라지는 것이 아니라 같은 욕구를 더 높게 달성하려 모티베이션된다는 것이 두 번째이다. 세 번째는 하나의 욕구가 달성되고 나면 또 다른 욕구를 달성하려 모티베이션된다는 것인데 욕구위계이론은 이것에 근거하고 있다(Oliver 1997, ch5).

욕구위계이론은 세 모형으로 나누어진다. 먼저, Maslow(1943)가 생리적 욕구, 안전욕구, 사랑욕구, 존경욕구, 자아실현욕구 등으로 나누는 욕구 5 단계설이 있다. 다음으로 이를 비판하고 보다 간단히 표현하여 존재, 관계, 성장으로 나누는 ERG 이론이 있다(Alderfer 1969). 끝으로 직무만족을 두 가지 욕구의 충족으로 설명하는 Herzberg(1968)의 두 요인이론(dual-factor theory)이 있다. 두 요인은 직무만족에 관련된 동기요인(motivators)과 불만족을 야기하는 위생요인(hygiene factors)으로 나누어진다. 위생요인은 주로 직무여건에 대한 욕구로 불만족요인이라 하고 동기요인은 직무내용과 관련된 욕구인 책임, 성취, 인정 등으로 만족요인이라고도 한다. 이처럼 두 요인이라 한 이유는 만족요인과 불만족요인을 한 차원으로 본 것이 아니라 다른 차원으로 보기 때문이다. 따라서 불만족 요인이 해결되면 불만족이 없어지는 것이 만족이 높아지는 것이 아니라고 생각할 수 있다. 하지만 두 요인이론의 결정적 한계는 만족요인과 불만족요인이 중복될 수 있음을 간과하고 있다는 점이다(Brockman 1971; Whitsett and Winslow 1967).

이런 한계를 고려하여 고객만족에 두 요인이론을 적용하기 위해 Oliver(1997, ch5)는 보다 정교한 모델을 제시하고 있다. 기존의 만족과 불만족요인을 각각 단독만족요인, 단독불만족요인이라 하고 만족과 불만족 모두에 관련되는 요인을 중복요인이라 하여 <그림 2-1>과 같이 나타내고 있다. 그림에서 보면 단독불만족요인이 충족되면 불만족이 급속히 줄어들고 만족은 조금 증가한다. 반면 단독만족요인이 충족되면 불만족은 조금 줄어들지만 만족은 급속히 증가한다. 끝으로 중복요인은 중간에 무차별영역을 제외하면 정비례하는 것으로 나타난다. 끝으로 별 다른 상관관계가 없는 중립요인이 있을 수 있다.

예컨대, Cadotte and Turgeon(1988)은 레스토랑과 숙박업에서 불평과 칭찬 편지의 빈도수를 조사하여 단독요인과 중복요인으로 분류하였다. 청결함과 공간의 여유는 칭찬은 많으나 불평의 빈도는 적어 만족요인으로, 파킹은 칭찬은 적고 불평은 많아 불만족요인으로, 서비스품질은 칭찬과 불평이 모두 많아 중복요인으로, 광고는 둘 다 적어 중립요인으로 분류하고 있다.

<그림 2-1> 욕구충족과 만족의 관계



2.3 기존연구

Herzberg(1968)의 두 요인이론에 근거한 고객만족에 관한 연구는 다음과 같다. Swan and Combs(1976)는 패션산업을 연구한 결과 내구성, 마무리 손질, 보온성 등과 같은 기능적 속성이 불만족을 없애주는 불만족요인에, 스타일, 색상, 타인의 칭찬 등의 심미적 요인이 만족요인에 해당한다고 한다. Maddox(1981)는 이들의 연구를 12 개 제품으로 확장하여 고관여제품이나 정보처리가 필요한 제품에서 불만족요인과 만족요인이 더 확연히 구분된다고 한다. 보다 포괄적으로 재화의 경우 Naumann(1995, p.53)은 제품품질이 불만족요인이고 서비스품질이 만족요인이라고 한다. Batra and Ahtola(1990) 또한 고객태도의 원천을 불만족요인인 효용과 만족요인인 쾌락으로 나누어 두 요인이론을 확대하고 있다. 이들의 연구를 종합하여 비판한 Oliver(1997, ch5)는 직무만족과 달리 고객만족은 만족요인과 불만족요인 외에 이들을 겸하는 중복요인이 있다고 한다.

보다 구체적으로 Bitner, Booms, and Tetreault(1990)은 대면접점에서 CIT 로 만족과 불만족 사건을 조사하여 서비스제공시스템의 실패에 대한 종업원의 대응인 회복, 고객의 요구나 욕구에 대한 종업원의 반응인 적응성, 자발적이면서 신속한 종업원의 대응인 자발성으로 분류하였다. 이들 분류기준에 따라 699 개의 사건을 분류한 결과는 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 사건의 유형별 분류

집단과 범주	만족 N(%)	불만족 N(%)	행 총계 N(%)
집단 1: 서비스제공시스템 실패에 대한 종업원 대응(회복)			
· 이용할 수 없는 서비스에 대한 반응	24(6.9)	29(8.2)	53(7.6)
· 비합리적으로 낮은 서비스에 대한 반응	17(4.9)	53(15.1)	70(10.0)
· 다른 핵심 서비스 실패에 대한 반응	40(11.5)	69(19.6)	109(15.6)
소계 1	81(23.3)	151(42.9)	232(33.2)
집단 2: 고객의 욕구나 요구에 대한 종업원 대응(적응성)			
· 고객의 특별한 욕구에 대한 반응	36(10.4)	6(1.7)	42(6.0)
· 고객선호에 대한 반응	51(14.7)	37(10.5)	88(12.6)
· 고객잘못에 대한 반응	20(5.8)	8(2.3)	28(4.0)
· 타인을 침해하는 고객행동에 대한 반응	7(2.0)	4(1.1)	11(1.6)
소계 2	114(32.9)	55(15.6)	169(24.2)
집단 3: 자발적이면서 신속한 종업원 대응(자발성)			
· 고객에 대한 배려	48(13.8)	48(13.6)	96(13.7)
· 보통 이상의 종업원 행동	22(6.3)	41(11.6)	63(9.0)
· 문화적 여건에 맞는 종업원 행동	16(4.6)	42(11.9)	58(8.3)
· 부정적 환경에서의 서비스	11(3.2)		11(1.6)
· 여타 행동	55(15.9)	15(4.3)	70(10.0)
소계 3	154(43.8)	146(41.5)	298(42.6)
열 총계	347(49.6)	352(50.4)	699(100)

자료: Mary J. Bitner, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault(1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(January), p.75.

전체적으로 자발성(42.6%), 회복(33.2%), 적응성(24.2%) 순으로 나타나 자발성이 의외로 많지만 자발성에서 여타 행동(10%)를 제외하면 그 빈도수는 비슷하다고 볼 수 있다. 하지만 만족과 불만족으로 분류된 사건의 빈도수는 다르다. 만족사건의 경우 적응성(32.9%), 자발성(27.9% 여타행동 제거), 회복(23.3%)의 순이고, 불만족의 경우 회복(42.9%), 자발성(37.2% 여타 행동 제거), 적응성(15.6%)의 순서를 보이고 있다. 이렇게 볼 때 회복은 불만족요인에 가깝고 적응성과 자발성은 중복요인에 가깝다고 볼 수 있다. 여타 행동을 포함하면 적응성에 비해 자발성의 빈도가 높아 상대적 중요성을 짐작할 수 있게 한다. 또한 이들의 연구에 따르면 항공업과 호텔업은 비슷하지만 레스토랑업은 다르게 나타나 서비스업의 특성에 따라 만족과 불만족 요인이 다를 수 있음을 시사한다.

3. 조사설계 및 조사결과

3.1 조사방법

서비스접점을 Solomon, Suprenant, Czepiel, and Gutman(1985)은 "서비스환경에서 이루어지는 대인간의 직접적인 상호작용"으로 좁게 정의하고, Shostack(1985)은 "소비자가 직접적으로 서비스와 상호작용하는 순간"과 같이 넓게 정의하고 있다. 넓은 정의는 서비스직원, 물리적 설비, 기타 유형적 설비 등을 포함하여 소비자가 관계하는 서비스기업의 모든 면을 포괄하기 때문에 서비스접점은 실제로 아무런 대면적 상호작용 없이도 발생할 수 있음을 시사한다. Bitner(1985) 또한 서비스접점을 "소비자가 직접적으로 서비스와 상호작용하는 동안의 시간"으로 정의하여 Shostack(1985)과 비슷한 견해를 보이고 있다. 이러한 정의에 의해 서비스접점은 원격접점, 전화접점, 대면접점 등으로 나누어지며 이중 특히 대면접점이 증시되어 대면접점에서 서비스를 제공하는 직원을 접점직원(contact person)이라 부른다.

본 연구는 대면접점 중 하나인 판매접점에서 만족요인과 불만족요인을 조사하려 한다. 자료수집방법은 앞서 논의한 바와 같이 서비스품질과 고객만족 연구에서 많이 사용하는 CIT(critical incident technique)이다(예: Bitner, Booms, and Tetreault 1990; Swan and Combs 1976; Maddox 1981). CIT는 만족 혹은 불만족으로 이어지게 하는 뚜렷한 사건이나 행동을 결정적 사건(critical incident)이라 하고 구체적 접점상황을 제시하여 응답자로 하여금 결정적 사건을 말하게 하는 일종의 스토리텔링이다(Flanagan 1954). CIT의 가장 큰 문제점은 조사된 사건을 분류하는 것이다. 이 점을 해결하기 위해 본 연구에서는 세 가지 조치를 취하였다. 먼저, 만족과 불만족 중 본인이 가장 크게 느끼는 한 가지 사건만을 얘기하도록 했으며 다음으로, 조사된 사건을 SERVQUAL 모델에서 제시한 서비스품질 다섯 차원에 맞추어 분류하도록 했다. Bitner, Booms, and Tetreault(1990)는 회복, 적응성, 자발성 등과 같이 나뉠대로 집단을 나누어 분류했지만 본 연구에서는 다섯 차원으로 나누어 일반성을 높이려 하였다. 또한 각 사건을 연구자 2인이 협의하여 분류하였으며, 이어서 대학원에서 서비스마케팅을 수강한 5명에게 재분류하게 하여 신뢰성을 확인하였다. 끝으로 표본선정에 따른 오류를 줄이기 위해 1, 2차에 걸쳐 자료를 수집하였다.

3.2 조사대상

우리나라 대표적인 방판회사는 과거 아모레아쭈마로 대표되는 (주)태평양(지금은 신방판으로 이름이 바뀜)과 유산균시장의 한국야쿠르트, 학습지로 대표되는 대교(눈높이) 등이다. 본 연구는 30년간 창업초기부터 방문판매의 특수성을 이용하여 유제품을 생산, 판매하고 있는 한국야쿠르트의 고객을 대상으로 CIT로 만족과 불만족을 조사하였다. 서비스지역에 따라 고객믹스(가정과 조직)가 다르기 때문에 서울지역에 있는 가정과 여기에 배달하는 접점직원을 상대로 1, 2차에 걸쳐 조사하였다. 1차 조사(2001년 9월 20일 - 9월 29일)는 고객 200명을 상대로 결정적 사건 하나만 문의하는 전화조사를 하였으며 이중 응답을 거부하거나 불성실하게 응답한 고객을 제외하고 166명에게서 166건의 결정적 사건을 조사하였다(오전 10시부터 오후 5시까지). 2차 조사(2001년 10월 11일 - 10월 19일) 역시 200명의 고객을 상대로 전화 조사하였으며 이중 응답을 거부하거나 불성실하게 응답한 고객을 제외한 171명

에게서 171 건의 결정적 사건을 조사하였다.

3.3 자료분석 및 결과의 해석

1 차 조사에서 수집된 총 166 건의 결정적 사건을 SERVQUAL 모델에서 제시한 5 가지 차원에 맞추어 2 단계로 분류하였다. 연구자 2 인의 분류와 대학원 학생들이 분류한 것이 89% 일치하여 분류에 큰 문제는 없는 것으로 판단하였다. 이 경우 서비스품질 차원의 정의에 따라 분류가 달라질 수 있어 본 연구에서는 우리나라 현실을 감안하여 만든 이유재와 이준엽(2001)의 KS-SQI 를 참고하여 다음과 같이 정의한다. 신뢰성은 약속이행과 본원적 욕구충족으로, 응답성은 접근용이와 창의적 서비스로, 공감성은 고객응대와 예상외 혜택으로, 확신성은 신뢰감으로, 유형성은 물리적 환경으로 각각 정의한다.

<표 3-1>에서 보는 바와 같이 총 166 건의 결정적 사건 중 72 건(43%)이 만족한 사건이고, 94 건(57%)이 불만족한 사건으로 나타나 불만족이 다소 많았다. 만족사건은 신뢰성(37 건, 51.4%), 공감성(18 건, 25%), 응답성(17 건, 23.6%)의 순으로 나타났다. 불만족한 사건은 신뢰성(82 건, 87.2%)이 압도적으로 많았고 그 다음이 응답성(10 건, 10.6%), 가격(2 건, 2.2%)의 순으로 나타나 가격이 있는 점이 특이하다.

표본추출 오차를 줄이기 위해 2 차 조사를 실시하였다. 1 차 조사와 마찬가지로 200 명과 전화통화하여 171 개의 결정적 사건을 수집하여 2 단계에 걸친 분류작업을 하였다. 1 차 조사와 유사하여 91%가 일치하여 분류에는 별 다른 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. <표 3-2>에서 보는 바와 같이 만족한 사건은 신뢰성(55 건, 61.8%), 공감성(22 건, 24.7%), 응답성(12 건, 13.5%)의 순으로 분류된다. 한편 불만족한 사건은 신뢰성(70 건, 85.4%), 응답성(10 건, 12.2%), 가격(2 건, 2.4%)의 순서로 나타났다. 1, 2 차 조사결과 만족사건의 비율에서 큰 차이를 보이고 있으나 불만족사건은 유사한 것으로 나타났다. 하지만 만족사건도 비율순서에서 차이를 보이지 않아 자료 해석에는 문제가 없는 것으로 볼 수 있다.

1, 2 차 조사자료를 평균하여 만족사건과 불만족사건 간에 순위에서 차이가 나는지를 알아본 결과 Spearman $\sigma = .4(n=4)$ 로 나와 만족사건과 불만족사건이 같지 않음을 알 수 있다. 이는 만족사건과 불만족사건을 구분할 수 있음을 시사한다. 또한 만족과 불만족 양쪽에서 나타나는 신뢰성과 응답성이 중복요인인지를 알아보려 χ^2 test 를 하였다. 그 결과 $\chi^2 = 3.75(P>.10)$ 로 나와 독립적이지 않아 신뢰성과 응답성은 만족과 불만족 양쪽에 관련이 되는 중복요인이라고 할 수 있다.

1, 2 차 조사결과와 통계처리 결과를 보면 신뢰성이 만족과 불만족에서 가장 중요하여 Oliver(1997, ch5)가 말하는 중복요인임을 알 수 있다. 응답성 또한 만족과 불만족사건에 골고루 나타나 신뢰성에 비해 중요성은 낮지만 중복요인으로 볼 수 있다. 반면 공감성은 1, 2 차 조사 모두 만족사건으로만 나타나 만족요인임을 짐작케 한다. 가격은 그 비율은 적지만 불만족 사건으로 나타나 불만족요인임을 시사한다.

한편 서비스품질에서 매우 중요하게 생각되는 유형성이 없는 이유를 알아보기 위해 고객 200 명을 대상으로 판매원 유니폼에 대해 따로 물어보았다. 그 결과 응답자 150 명 중 144 명(96%)이 청결하며 단정하다고 응답했고, 단지 6 명(4%)만이 단정치 못하고 제복 색상이 마음에 들지 않는다고 응답하여 판매원 유니폼의 청결함과 용모의 단정함에 대부분의 고객이 만족스러워하는 것으로 조사되었다. 하지만 결정적 사건으로 조사되지 않는 것으로 보아 유형성은 판매접점에서 중요성이 낮은 것으로 해석할 수 있다.

< 표 3-1> 결정적 사건: 1 차조사

품질차원	만족한 사건	N(%)
신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> · 제품배달이 매일 일정하게 잘돼서 좋다(23 건) · 수금시 제품의 가격과 수량을 정확히 얘기해줘서 좋다(1 건) · 변비에 효과가 있어서 좋다(8 건) · 맛이 좋다(3 건) · 제품을 믿을 수 있어서 좋다(2 건) · 수금시 제품의 가격과 수량을 정확히 얘기해줘서 좋다(1 건) 	37(51.4)
응답성	<ul style="list-style-type: none"> · 고객의 요구사항을 잘 들어줘서 좋다(11 건) · 연휴 같은 때 미리 물어보고 제품을 배달해서 좋다(6 건) 	17(23.6)
공감성	<ul style="list-style-type: none"> · 제품배달 판매원이 상냥하고 친절해서 좋다(18 건) 	18(25.0)
합계		72(100)

품질차원	불만족한 사건	N(%)
신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> · 신청 외의 제품을 더 넣는다(42 건) · 연휴 같은 때 제품이 한꺼번에 배달된다(20 건) · 제품배달이 일찍 됐으면 하는데 늦다(10 건) · 유통기한이 임박한 제품이 전달된다(9 건) · 제품 배달이 안됐는데 됐다고 우긴다(1 건) 	82(87.2)
응답성	<ul style="list-style-type: none"> · 고객의 요구사항을 잘 안들어 준다(7 건). · 만나거나 연락이 안된다(3 건). 	10(10.6)
가격	<ul style="list-style-type: none"> · 가격이 비싸다(2 건). 	2(2.2)
합계		94(100)

<표 3-2> 결정적 사건: 2 차조사

품질차원	만족한 사건	N(%)
신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> · 제품배달이 매일 일정하게 잘돼서 좋다(24 건) · 맛이나 제품의 품질이 좋다(13 건) · 변비에 효과가 있어서 좋다(6 건) · 제품을 믿을 수 있어서 좋다(8 건) · 수금시 청구서를 미리 전달해줘서 좋다(4 건) 	55(61.8)
응답성	<ul style="list-style-type: none"> · 고객의 요구사항을 잘 들어줘서 좋다(6 건) · 연휴 같은 때 미리 물어보고 제품을 전달해서 좋다(6 건) 	12(13.5)
공감성	<ul style="list-style-type: none"> · 제품배달 판매원이 상냥하고 친절하고 좋다(22 건) 	22(24.7)
합계		89(100)

품질차원	불만족한 사건	N(%)
신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> · 신청 외의 제품을 더 넣는다(42 건) · 연휴 같은 때 제품이 한꺼번에 배달된다(20 건) · 제품배달이 일찍 됐으면 하는데 늦다(10 건) · 유통기한이 임박한 제품이 전달된다(9 건) · 빨대나 스푼을 꼭 달라고 해야만 준다(2 건) · 제품 배달이 안됐는데 됐다고 우긴다(1 건) · 수금시 가격과 수량이 차이가 난다(2 건) 	70(85.4)
응답성	<ul style="list-style-type: none"> · 만나거나 연락이 안된다(7 건) · 오랫동안 제품을 애음 했어도 사은품이 없다(3 건) 	10(12.2)
가격	<ul style="list-style-type: none"> · 가격이 비싸다(2 건) 	2(2.4)
합계		82(100)

1, 2 차에 걸친 조사결과를 Bitner, Booms, and Tetreault(1990) 연구와 비교해놓은 것이 <표 3-3>이다. BBT(1990)는 항공, 호텔, 레스토랑의 대면접점을, 본 연구는 판매접점을 연구대상으로 하고 있고 사건분류 또한 차이가 있어 수평비교는 무리가 있지만 대체적으로 다음과 같은 차이를 보이고 있다.

첫째, BBT(1990) 및 본 연구결과 서비스품질 다섯 차원 중 확신성과 유형성에 해당하는 사건은 없다. 단언해서 말하기는 어렵지만 점점직원의 유형성과 확신성은 신뢰성, 응답성, 공감성을 보조하는 차원으로 볼 수 있는데 Brady and Cronin Jr.(2001)도 같은 견해를 보이고 있다.

둘째, 두 연구 모두 신뢰성(BBT 의 회복)을 만족, 불만족을 일으키는 중복요인으로 보고 있다. 다만 BBT(1990) 연구에서 신뢰성의 비중이 낮은 이유는 서비스 실패에 대한 회복만을 조사했기 때문인 것으로 보인다.

셋째, 두 연구 모두 응답성(BBT 의 적응성)에서는 어느 정도 일치된 결과를 보이고 공감성(BBT 의 자발성)에서는 큰 차이를 보이고 있다. 그 이유는 두 연구의 분류기준과 연구대상이 다르기 때문이기도 하겠지만 다른 해석도 가능하다. 이러한 차이를 보이는 이유는 나라마다 서비스품질에 대한 기대가 다를 수 있음을 시사한다. 요컨대 우리나라는 신속한 서비스를 바라는데 비해 미국 소비자는 인간적 공감을 더 중시하는 것으로 해석할 수 있다. 또한 미국서비스업은 세분화되어 있어 신뢰성과 응답성이 높으면 가격이 높아지기 때문에 무료라고 생각하는 공감성을 중시하는지도 모른다. 아니면 미국 소비자는 신뢰성(회복)과 응답성(적응성)은 어느 정도 해결되었다고 보기 때문에 한 차원 높은 공감성을 바란다고 할 수도 있다.

<표 3-3> BBT(1990) 연구와 본 연구의 비교

품질차원	만족한 사건		불만족한 사건	
	1/2 차 평균(%)	BBT(%)	1/2 차 평균(%)	BBT(%)
신뢰성(회복)	56.6	23.3	86.3	42.9
응답성(적응성)	18.55	32.9	11.4	15.6
공감성(자발성)	24.85	43.8(27.9)*		41.5(37.2)*
가격			2.3	

*여타 행동을 제외한 수치

4. 서비스품질 위계모형의 제안과 구체적 실천과제

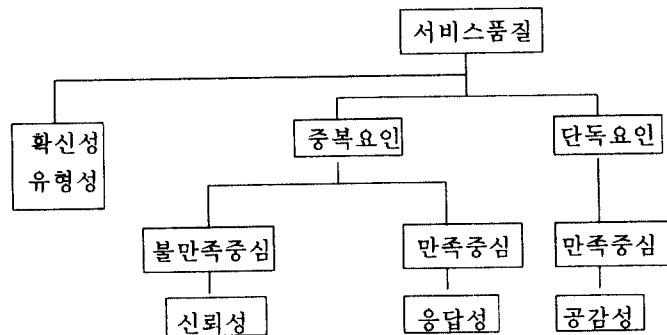
4.1 서비스품질의 욕구위계모형의 제안

<표 3-1>, <표 3-2> 및 <표 3-3>에 근거하여 서비스품질의 위계를 제안한다. 이들 표에서 보는 바와 같이 신뢰성은 불만족사건(1, 2 차 평균 86.3%), 만족사건(1, 2 차 평균 56.6%) 모두 1 위를 기록하여 Oliver(1997, ch5)의 표현을 빌리면 중복요인이며 불만족의 비율이 높아 불만족중심 중복요인(bivalent dissatisfier)이라고 할 수 있다. 응답성 또한 만족(1, 2 차 평균 18.55%)과 불만족(1, 2 차 평균 11.4%)에 영향을 미치는 마찬가지로 만족비율이 높아 만족중심 중복요인(bivalent satisfier)이라고 할 수 있다. 한편 공감성은 본 연구결과만 보면 불만족에 미치는 영향은 없고 만족(1, 2 차 평균 24.85%)에 미치는 영향만 있어 만족중심 단독요인(monovalent satisfier)이라고 할 수 있다.

이렇게 볼 때 서비스품질은 Herzberg(1968) 두 요인이론과 달리 중복요인과 단독요인으로 나누어지고 다시 불만족중심과 만족중심으로 나누어져 Oliver(1997, ch5)의 주장이 타당한 것으로 밝혀졌다. <그림 4-1>과 같이 서비스품질은 1 차로 중복요인과 단독요인으로 나누어지고 2 차로 중복요인은 불만족중심과 만족중심으로 분류되며 불만족중심 중복요인, 만족중심 중복요인, 단독만족요인 등으로 부를 수 있다. 불만족중심 중복요인은 신뢰성, 만족중심 중복요인은 응답성, 단독만족요인은 공감성과 각각 연결된다. 한편 서비스품질의 다섯 차원 중 유형성과 확산성은 신뢰성, 응답성, 공감성을 지원하는 것으로 보아 <그림 4-1>과 같은 서비스품질의 욕구위계모형을 제시하였다.

소비자의 결핍을 해결하여 쾌락적 중립을 회복하고 그 다음 잉여내지는 추가한다는 욕구 충족의 회복, 향상 논리에 따르면(Oliver 1997, ch5) 불만족중심 중복요인인 신뢰성이 우선 해결되고 다음 단계로 만족중심 이중요인인 응답성과 단독만족요인인 공감성이 추가되면 서비스품질이 어느 정도 완전해짐을 말해준다. 예컨대, 음식 맛이 좋기로 소문난 집은 신속성이나 친절과는 거리가 멀어도 손님은 북적이지만 신속하고 친절하더라도 음식 맛에 문제가 있으면 잘 오지 않는다.

<그림 4-1> 서비스품질의 욕구위계모델



4.2 기존 위계모델과 욕구위계모델의 비교

앞서 논의한 기존 위계모델과 본 연구에서 제안하고 있는 욕구위계모델을 비교하기로 한다.

첫째, 기존 모델과 욕구위계모델에서 사용하는 용어는 일치한다. 예컨대, 서비스품질은 전반적 서비스품질(overall service quality)이란 의미로 사용하고 서비스품질의 차원은 신뢰성, 응답성, 공감성, 확실성, 유형성 등으로 분류하고 있다.

둘째, 위계를 나누는 기준이 다르다. 기존의 위계모델 중 대표적인 Grönroos(1984)의 모델은 서비스품질차원의 특징에 따라 기능품질(혹은 과정품질)과 기술품질(혹은 기술적 결과품질)로 나누지만 욕구위계모델은 중복요인과 단독요인으로 나누고 다음으로 불만족과 만족중심으로 나누어 서비스품질 차원과 연결시키고 있다.

셋째, 서비스품질 차원 중 유형성과 확실성을 분류하는 방식이 다르다. 세 요소모델(Rust and Oliver 1994)이나 하이브리드모델(Brady and Cronin Jr., 2001)에서 유형성을 서비스환경 또는 물리적 환경품질 등으로 분류하여(확실성에 대해서는 별 다른 언급이 없음) 과정품질이나 기술적 결과품질과 또 다른 집단으로 취급하고 있다. 하지만 욕구위계모델에서는 유형성과 확실성을 만족, 불만족에 영향을 미치는 조절요인으로 분류하고 있어 차이를 보인다. 예컨대, 유형성에서 좋고 확실성에서 높으면 신뢰성, 응답성, 공감성이 고객만족에 미치는 영향을 증폭시킬 수 있다고 본다.

끝으로, 욕구위계모델은 불만족중심 중복요인, 만족중심 중복요인, 단독만족요인으로 서비스 품질을 분류하고 있어 기존 위계모델에 비해 관리적 유용성이 높다. 서비스 품질을 높이려면 선 중복요인, 후 단독요인으로 접근해야 하고 이어서 선 불만족, 후 만족요인으로 접근해야 함을 시사하고 있다. 다시 말해 서비스 품질을 높이는 투자의 우선순위가 불만족중심 중복요인(신뢰성), 만족중심 중복요인(응답성), 단독만족요인(공감성)의 순으로 이루어지면 효과적이라는 것이다.

예컨대, Heshett, Sasser Jr., and Schlesinger(1997, p.87)는 고객만족의 정도와 애호도는 정비례하는 것이 아니라 단계별로 비례한다고 한다. 5 점 척도에서 3.7 미만은 타업체로 고객이 옮겨가는 이탈존, 3.7 이상 4.5 미만은 유지될 수도 있고 떠날 수도 있는 무차별존, 4.5 이상이 고객이 유지되는 애정존이라고 한다. 애정존이나 최소한 무차별존을 달성하려면 어디다 투자를 해야만 하는가?라는 질문에 욕구위계모델은 제대로 답할 수 있다. 1 차로 신뢰성을 높여 결핍을 없애주고 응답성과 공감성을 플러스 알파(+α)로 제공하면 된다. 그러려면 우선은 신뢰성, 응답성 및 공감성에 대한 고객의 욕구를 조사하여 이를 해결할 수 있는 시스템이 마련돼야 하고 덧붙여 점점직원관리가 필요하다(Lele and Sheth 1987).

5. 연구결과 및 연구의 한계

5.1 연구결과 및 이론적 실무적 의미

본 연구의 목적은 욕구위계이론에 근거하여 서비스품질의 위계모델을 새로 제안하는 것이다. 기존의 위계모델이 효과적으로 고객만족을 높일 수 있는 방안을 제시하지 못하기 때문

이다. 하나의 욕구가 충족되고 나면 또 다른 욕구를 충족하려 모티베이션된다는 욕구위계이론 중 Herzberg(1968)의 두 요인이론에 근거하여 새로운 모델을 제시하려 했으며 연구결과를 <그림 4-1>의 서비스품질의 욕구위계모델로 요약하였다. 토의를 위해 이론적, 실무적 의미를 제안한다.

첫째, Herzberg(1968)는 동기요인(만족요인)과 위생요인(불만족요인)으로 나누어 직무만족을 설명하려 했다. 요컨대, 직무여건은 위생요인이고 직무내용이 동기요인이라고 하여 만족요인과 불만족요인이 다르다고 했다. 하지만 본 연구결과에 따르면 직무만족과 달리 고객만족에서는 단독요인 외에 만족과 불만족을 겸하는 중복요인(bivalent)이 있어 Oliver(1997, ch 5)의 제안과 일치한다. 다만 중복요인이라도 만족중심적인 요인이 있고 불만족중심적인 요인이 있어 Herzberg(1968)의 두 요인이론이 서비스 품질을 설명하는 데 적절하지 않다고 하기는 어렵다. 두 요인이론을 고객만족에 관한 연구에 적용한 여러 연구(예: Swan and Combs 1976; Maddox 1981; Naumann 1995; Batra and Ahtola 1990)는 만족과 불만족 요인을 단독요인으로 보고 있다.

둘째, Oliver(1997, ch 5)는 서비스 품질을 단독만족요인, 단독불만족요인, 중복요인의 순서로 나누고 있다. 하지만 본 연구에서 제안하는 욕구위계모델은 불만족중심 중복요인, 만족중심 중복요인, 단독만족요인으로 서비스 품질 차원을 나누고 있어 Oliver(1997, ch 5) 모델과 차이를 보이고 있다. 중복요인이 단독요인보다, 불만족요인이 만족요인보다 서비스 품질을 결정하는 데 더 중요함을 욕구위계모델은 시사하고 있다.

셋째, 욕구위계모델은 유형성을 조절요인으로 보고 있어 서비스 품질, 고객만족, 고객의 행동의향으로 이어지는 선순환(virtuous cycle)에 대한 연구에서 가설설정시 조절변수로 취급할 수 있다. 지금까지 신뢰성(약속이행, 본원적 욕구충족), 응답성(접근용이, 특별한 요구 수용), 공감성(고객응대, 예상외의 혜택)과 함께 유형성을 고객만족의 선행변수로 취급해왔다. 서비스 품질 차원에 포함된 확신성 또한 본 연구에서 검증되지는 않았지만 유형성과 같은 조절변수로 볼 수 있다.

넷째, 신뢰성, 응답성, 공감성 간의 관계다. 어떤 서비스 품질에 대한 평가는 보상적 평가와 비보상적 평가로 나뉘어지는데 일반적으로 서비스는 '썩은 사과 한 알 효과(one bad apple effect)'가 있다고 한다. 한 접점의 품질이 전체접점의 품질을 결정하여 비보상적 평가가 서비스에서는 이루어진다는 의미이다. 욕구위계모델에 의하면 신뢰성과 응답성은 중복요인으로 '썩은 사과 한 알 효과'가 있겠지만 공감성은 그렇지 않다고 볼 수 있다. 이는 단독만족요인으로 플러스 알파(+a)의 의미를 갖기 때문이다.

끝으로 가격이 단독불만족요인으로 꼽히고 있다. 하지만 본 연구는 가격을 제외하고 욕구위계모델을 만들었다. 가격을 포함시키면 서비스 품질이 아니라 가치가 되어 제외한 것이다. 하지만 가격은 분명 단독불만족요인이라 고객만족에 관한 연구에서 가격을 선행변수로 고려할 때 그 영향력을 제거하여 서비스 품질과 타변수와의 관계를 파악하도록 해야 할 것이다.

5.2 연구의 한계

본 연구의 한계는 많다. 먼저 기존의 위계모델과의 관계가 제대로 설명되지 않고 있다. Grönroos(1984)로 대표되는 기존의 위계모델은 서비스 품질을 과정품질, 기술적 결과품질 등으로 나누는데 반해 욕구위계모델은 불만족중심 중복요인, 만족중심 중복요인, 단독만족요인 등으로 나누고 있어 대조를 보이고 있다.

다음으로 연구대상을 방관회사 판매접점에 한정함으로써 두 가지 문제점을 갖는다. 응답자들이 만족, 불만족 사건으로 응답한 내용이 결정적 사건이 아닐 수 있다는 것이다. 유사한 연구(Bitner, Booms, and Tetreault 1990)에서는 여러 서비스업을 대상으로 만족, 불만족한 사건을 조사함으로써 결정적 사건의 조건을 갖춘 것으로 보고 있기 때문이다. 다시 말해 특정회사의 판매접점을 연구대상으로 한정했기 때문에 결정적이 아니라 ‘맛있는’ 사건이 될 수 있다는 것이다. 이러한 문제점을 극복하려 응답자에게 만족이나 불만족한 사건 하나만을 말하도록 했으나 이러한 조치로 결정적 사건의 기준을 충족시켰는지는 확실히 말할 수는 없다. 또한 배달서비스를 현재 받고 있는 소비자를 대상으로 조사했기 때문에 불만족 사건의 수가 실제보다 적게 조사되었을 수가 있다. 기존 및 이탈고객을 대상으로 만족과 불만족 사건을 조사할 필요가 있음을 연구과제로 남긴다.

끝으로 CIT가 지니고 있는 연구방법의 한계를 고스란히 안고 있다. CIT의 맹점은 조사된 결정적 사건을 분류하는 오류이다. 필자들이 1차로 분류하여 2차로 서비스마케팅을 수강한 대학원 학생 5명에게 분류하도록 하여 오류를 줄이려 했지만 KS-SQI에서 제시하는 세부차원이 SERVQUAL 모델과 달라 혼돈이 많았다. 필자들은 SERVQUAL 모델을 따랐고 그 결과 KS-SQI와는 응답성과 공감성의 정의를 정반대로 하고 있어 향후 이에 대한 논의가 이루어져야 할 것이다.

<참고문헌>

- 윤성욱, 황경미(2002), "CIT 를 이용한 서비스실패와 복구에 관한 연구," *한국마케팅저널*, 제 4 권 제 4 호, 1-27.
- 이유재, 이준엽(2001), "서비스품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰: KS-SQI 모형의 개발과 적용," *마케팅연구*, 제 16 권 제 1 호, 1-25.
- 전인수, 이성순(2002), "공급자가 지각한 소매업체 서비스품질의 선행요인 및 그 결과에 관한 연구," *마케팅연구*, 제 17 권 제 1 호, 1-23.
- Alderfer, Clayton P.(1969), "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs," *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(May), 142-175.
- Batra, Rajeev and Olli T. Ahtola(1990), "Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes," *Marketing News*, 2, 159-170.
- Bitner, Mary Jo(1990), "Evaluating Service Encounter: The Effect of Physical Surroundings and Employee Response," *Journal of Marketing*, 54(April), 69-82.
- Bitner, Mary J., Bernard H. Booms and Mary Stanfield Tetreault(1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.
- Brockman, Valerie(1971), "The Herzberg Controversy," *Personnel Psychology*, 24(Summer), 155-189.
- Brady, Michael K. and J. Joseph Cronin Jr.(2001), "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach," *Journal of Marketing*, 65(July), 34-49.
- Cadotte, Ernest R. and Normand Turgeon(1988), "Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1, 74-79.
- Cronin, J. Joseph Jr. and Steven A. Taylor(1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56(July), 55-68.
- Dabholkar, Prathiba, Dayle I. Thorpe, and Joseph O. Rentz(1996), "A Measure of Service Quality for Retail Stores," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(Winter), 3-16.
- Flanagan, John C.(1954), "The Critical Incident Technique," *Psychological Bulletin*, 51(July), 327-57.
- Grönroos, Chistian(1984), "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, 18(4),36-44.
- Herzberg, Frederick(1968), "One More Time: How Do You Motivate Employee," *Harvard Business Review*, 46(January-February), 53-62.
- Heshett James L, Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger(1997), *The Service Profit Chain*, New York: Free Press.
- Jones, Thomas O. and W. Earl Sasser Jr.(1995), "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, 73(November-December), 87-94.
- Lele, Milind M. and Jagdish N. Sheth(1987), *The Customer Is Key*, New York: John and

- Wiley.
- Maddox, R Neil(1981), "Two-Factor Theory and Consumer Satisfaction Replication and Extension," *Journal of Consumer Research*, 8(June), 97-102.
- Maslow, Abraham H.(1954), *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Naumann, Earl(1995), *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press.
- Oliver, Richard L.(1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on The Customer*, New York: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry(1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64(Spring), 12-40.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49(Fall),41-50.
- Rust, Ronald T., Christine Moorman, and Peter R. Dickson(2002), "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?" *Journal of Marketing*, 66(October), 7-24.
- Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham(1995), "Return on Quality(ROQ): Making Service Quality Financially Accountable," *Journal of Marketing*, 59(April), 58-70.
- Rust, Ronald T. and Richard L. Oliver(1994), "Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier," in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Ronald T. Rust and Richard L. Oliver, eds. CA: Sage Publications, 1-19.
- Shostack, G Lynn(1985), "Planning the Service Encounter," in *the Service Encounter*, John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant, eds. New York: Lexington Books, 243-254.
- Swan, John E. and Linda Jones Combs(1976), "Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept," *Journal of Marketing*, 40(April), 25-33.
- Whitsett, David A. and Erik K. Winslow(1967), "An Analysis of Studies Critical of the Motivator-Hygiene Theory," *Personnel Psychology*, 20(Winter), 391-415.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman(1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60(April), 32-47.
- Zeithaml, Valarie and Mary Jo Bitner(2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, New York: McGraw-Hill.