

서비스 속성과 고객만족과의 비대칭적, 비선형적 관계에 근거한 서비스 속성 분류와 전략적 고객서비스 경영

박정영¹ · 이계희^{2*}

¹KoreaEAP, ²경희대학교 호텔관광대학 관광경영학부

Classification of Service Attributes and Strategic Customer Service Management based on the Asymmetric and Non-linear Relationship between Service Attributes and Customer Satisfaction

Jungyoung Park¹, Gyehee Lee^{2*}

¹KoreaEAP

²Department of Tourism Management, Kyung Hee University, College of Hotel & Tourism Management

Abstract

The principal objective of this study was to categorize service attributes on the basis of the asymmetric and non-linear relationship existing between service attributes and customer satisfaction. Researchers generally assume that service attribute performances and customer satisfaction are both symmetrical and linear. That is to say, improvements in attribute performance will inevitably result in increased customer satisfaction. However, this is not always the case. Certain attributes have been shown not to create satisfaction even when improved, and others do not create dissatisfaction even when their performance ratings become negative. Understanding this relationship is crucial not only to researchers, but also to service managers. Service managers can arrange their priorities with regard to which attributes must be improved or promoted first, in an environment of limited technical, financial, and human resources. Many studies into this asymmetric and non-linear relationship have recently been conducted, beginning with Herzberg's motivation-hygiene theory (1976) and the disconfirmation theory, which was eventually developed into Kano's model (1984). This study attempted to determine the impact level of service attributes on incidents of satisfaction or dissatisfaction. It used 30 service attributes generated by Park (2008) in the CIT research into family restaurants. The data were collected from 600 participants, 300 incidences of satisfaction and 300 incidents of dissatisfaction, via an online survey. The t-test was used to confirm the difference between the satisfaction group's and dissatisfaction group's attributes. 11 attributes were found to be significant at a level of $p > 0.05$. This indicates that the 11 attributes exerted different impacts on satisfaction and dissatisfaction, which confirmed the asymmetric and non-linear relationship. 14 attributes were categorized into the core service, 1 attribute into the quality service, 7 attributes into the basic service, and 8 attributes into the neutral service. Strategic customer service management was recommended for the 'A' family restaurant as an example, on the basis of the asymmetric and non-linear relationship and the characteristics of the four service factors.

Key Words: asymmetry, non-linear, core factor, quality factor, basic factor, neutral factor

1. 서 론

서비스 속성의 실행도를 높이면 고객 만족도가 향상되고, 그 결과 고객을 더 많이 유치하게 되어 수익성이 올라간다. 이러한 일련의 관계가 만족-수익성 체인(Satisfaction-Profit Chain)이며, 서비스 경영자들은 만족-수익성 체인(Satisfaction-Profit Chain)을 통해 궁극적으로 얻고자 하는 최종 목표를 극대화 할 수 있다고 생각해왔다. 그러나 서

비스 현장에서는 이러한 연결고리가 이론처럼 적용되지 않아 고객만족도 프로그램 자체가 하나의 '덧'처럼 인식되기도 한다(Anderson & Mittal 2000). 다음은 이러한 현상을 극대화한 시나리오다(Mittal 등 1998, 수정하여 인용함).

과거에 고객들로부터 좋은 평을 받고 있는 패밀리 레스토랑이 있다. 최근에 실시된 고객 만족도 설문결과 종업원의 응대, 음식 맛, 예약 시스템, 이벤트 등 거의 모든 서비스

*Corresponding author: Gyehee Lee, Department of Tourism Management, Kyung Hee University, College of Hotel & Tourism Management #312, 1 Heogi-dong, Dongdaemoon-gu, Seoul 130-701, Korea Tel: 82-2-961-0863 Fax: 82-2-964-6401 E-mail: ghlee@khu.ac.kr

요인이 향상되었고, 고객이 증가함에 따라 음식 제공속도에 대한 만족도는 조금 떨어진 것으로 나타났다. 그런데 이해하기 힘든 심각한 결과가 나타났다. 전체 고객만족도가 현저하게 떨어진 것이다. 매니저는 왜 그 많은 요인들의 향상이 단 하나의 요인 감소를 만회하지 못하는지를 이해하기 힘들었다.

위 시나리오는 고객만족을 극대화 하고자 하는 고객 중심의 서비스 산업에서 경영자들이 직면하고 있을 수도 있는 딜레마를 단적으로 보여주고 있다. 이러한 딜레마는 지금까지의 연구들이 제공되는 서비스 속성의 실행도와 고객만족이 같은 차원에서 대칭적(symmetric), 선형적(linear)으로 이루어지고 있다는 전제 하에서 진행되었기 때문이다. 즉 모든 서비스 속성의 실행도(만족도)를 높이면 고객만족도는 비례적으로 향상될 것이고 서비스 속성의 실행도가 낮으면 불만족, 실행도가 높으면 만족을 일으킬 것이라는 전제이다. 그러나 서비스 마케팅과 서비스 품질 연구에서 이러한 전제가 잘못되었다는 연구가 최근에 이루어지고 있다. 고객 만족을 일으키는 요인과 불만족을 일으키는 요인이 같지 않으며 서비스 속성의 실행도가 선형적으로 고객만족에 일관되게 영향을 미치지 않는다는 것이다(Anderson & Sullivan 1993; Johnson 1995; Oliva 등 1995; Mittal 등 1998; Anderson & Mittal 2000; Matzler 등 2002; Ting & Chen 2002; Fuller 등 2006).

기존의 서비스 품질 연구는 서비스 품질을 구성하는 속성이 무엇인가를 찾아내는 데에 집중하였고 각 속성 간의 특성과 차이에 대한 연구는 거의 진행되지 않았다(Ting & Chen 2002). 다른 특성을 가지고 있는 서비스 속성이 고객만족에 어떤 영향을 미치는가에 대한 연구는 더욱 미흡하였다. 서비스 속성, 고객만족에 대한 많은 연구에도 불구하고 고객만족과 관련된 문제들이 여전히 설명되지 않고 있다. 모든 서비스 속성들이 고객만족에 똑 같이 영향을 미칠까? 서비스 속성의 수행정도에 따라 고객만족에 미치는 영향에는 차이가 없을까? 서비스 속성의 실행도와 고객만족은 정비례할까? 이러한 문제에 대한 해답이 해결되지 않는다면 고객만족 연구는 전략적 구상을 해야만 하는 고객서비스 경영자들에게 실질적인 도움을 주지 못한다. 본 연구는 이러한 해답을 서비스 속성과 고객만족 간의 관계가 비대칭적, 비선형적일 수 있다는 시각에서 찾아보고자 한다.

‘비대칭’이란 서비스 속성의 제공 수준이 올라감으로써 고객만족에 미치는 영향이, 같은 정도만큼의 감소로 인한 영향과 방향성뿐만 아니라 그 정도에 있어서도 다르다는 것이다(Anderson & Mittal 2000). 어떤 서비스 요인은 같은 수준만큼의 향상보다 감소가 고객만족도에 더 영향을 미치는 경우가 있는데 이러한 경우를 부정적 비대칭(negative asymmetry)이라고 한다. 반면에 실행이 향상됨으로써 고객만족도에 미치는 영향이 실행이 떨어짐으로써 고객만족도

에 미치는 영향보다 더 클 때를 긍정적인 비대칭(positive asymmetry)이 일어난다고 한다. 패밀리 레스토랑의 음식의 경우 늦게 제공됨으로써 고객만족에 미치는 영향이, 속도가 빨라졌을 때 고객만족에 미치는 영향보다 훨씬 크다. 이러한 요인이 부정적인 비대칭을 보여주는 대표적인 요인이다. 반면에 무료로 제공되는 빵의 경우 제공되었을 때는 만족을 일으키지만 제공되지 않는다고 해서 그만큼의 불만족이 일어나는 것은 아니다. 이러한 요인이 바로 긍정적인 비대칭을 일으키는 요인이 된다.

서비스 속성의 실행과 고객만족도에 미치는 영향과의 관계가 정비례하지 않을 때 ‘비선형’적인 관계라고 한다. 서비스 품질 요인이 한 단위 증가했을 때 고객만족도에 미치는 영향 정도가 바로 전 단계에서 한 단위 증가했을 때의 고객만족도에 미치는 영향보다 감소했을 때 감소적 회수율(diminishing returns)을 보이는 비선형이라고 하고, 오히려 전 단계와 비교하여 영향 정도가 커졌을 때 증가적 회수율(increasing returns)을 보이는 비선형의 관계라고 한다. 감소적 회수율은 투입 대비 결과가 작은 것으로 실행도의 증가 대비 만족도의 증가가 둔화되는 것을 말하며, 그 반대가 증가적 회수율이다.

서비스 속성과 고객만족도와와의 관계를 비대칭적, 비선형적으로 보고 있는 연구들은 Herzberg(1976)의 동기-위생이론에서 시작된 연구와 Oliver(1980)의 기대 불일치 이론에서 더욱 발전한 Kano(1984)의 세 요인 이론(three-factor theory)에 근거한 연구들로 크게 두 부류로 구별된다.

Herzberg는 중요사건기법(CIT: Critical Incident Technique)을 사용하여 동기-위생이론을 만들었다. 만족을 일으키는 요인과 불만족을 일으키는 요인이 이원적으로 구별된다는 이론이다. 불만족을 일으키는 요인의 제공 수준을 높이면 불만족이 해소될 수 있어도 만족을 유발시키지는 못한다. 반대로 만족을 일으키는 요인은 제공 수준이 떨어진다고 해도 불만족을 일으키지는 않는다.

Herzberg의 이론이 중요사건기법과 함께 서비스 연구에 적용된 국내연구는 서비스 인카운터 연구(Park 2001; Park 2008)와 서비스 회복(Kim 2003; Kim 2004; Chung 2005), 등에서 활발히 진행되고 있다. CIT연구를 통해 서비스의 비대칭적 특성이 언급된 초기 연구는 Cadotte & Turgeon(1988)에 의해서 진행되었다. CIT로 호텔과 레스토랑 고객의 피드백(칭찬과 불평행동)을 분석하고 불만족요인(dissatisfiers)과 만족요인(satisfiers)뿐만 아니라 만족과 불만족을 다 일으키는 결정적요인(criticals), 만족과 불만족에 영향을 미치지 않는 중립요인(neutrals)을 추가하였다. Johnstone & Silvestro(1990)은 CIT를 통해 MBA 학생들의 만족, 불만족을 일으키는 요인을 추출하였는데 그들은 위생요인(hygiene factor), 향상요인(enhancing factor), 이중요인(dual factor)으로 구분하였다. Johnstone(1995)는 은행 고객들로부터 CIT를 통해 수집한 만족사건과 불만

족사건을 분석한 결과 만족요인(satisfiers)과 불만족요인(dissatisfiers)으로 구별하였다. 국내 연구에서는 Park (2001)이 외식과 패밀리 레스토랑 연구에서 서비스 속성을 기본요인(basic), 고품질요인(quality), 핵심요인(core), 중립요인(neutral)으로 구별하였다.

기대 불일치 이론에서 발전된 Kano(1984)의 이론은 서비스 속성과 고객만족과의 비대칭적, 비선형적 관계를 분명하게 보여주고 있다. Kano 모델은 고객 니즈를 어떻게 하면 최대한 만족시킬 수 있을지에 기초하여 제품이나 서비스 요인을 카테고리화 한 모델로서 크게 다섯 요인으로 구분하고 있다.

기본요인(must-be or basic factors): 제공된 수준이 낮을 경우 고객의 불만족을 일으키지만 제공되는 수준을 높인다고 해서 고객만족을 일으키지는 못하는 요인이다. 고객들이 당연히 제공되어야 한다고 생각하는 요인이다.

일원적요인(one dimensional or performance factors): 제공된 수준과 전체 고객만족과 선형적인 관계를 보이는 요인이다. 제공되었을 경우에 만족을 일으키고, 제공되지 않았을 경우에는 불만족을 일으키는 요인이다.

매력적요인(attractive or excitement factors): 제공되었을 경우에는 큰 고객만족을 일으키지만 제공되지 않는다고 해서 불만족을 일으키지는 않는 요인이다. 타 업체와의 경쟁에서 최고의 차별화를 도모할 수 있는 요인이다.

무관심요인(indifferent factors): 제공되어도, 제공되지 않아도 만족과 불만족에 영향을 미치지 않는 요인이기 때문에 제공 정도가 낮다고 하더라도 전략적으로 자원을 집중하지 않아도 된다.

역요인(reverse factors): 제공이 되면 불만족을 일으키고, 제공되지 않으면 만족을 일으키는 요인이다.

Kano 모델은 고객만족에 영향을 미치는 서비스 요인을 다차원적으로 카테고리화 함으로써 서비스 경영자들에게 서비스 품질 관리에 있어 전략적 접근을 할 수 있는 가이드라인을 제공해주고 있다. 기술, 인력, 재정 상의 제약 조건으로 동시에 두 가지의 서비스 속성을 개선하거나 제공할 수 없을 경우 자사의 서비스 수준과 서비스 요인의 구분에 따라 어떤 서비스 요인이 현재의 상황에서 고객 만족에 더 큰 영향을 미칠 것인가를 결정할 수 있다(Tan & Pawitra 2002).

국내 연구에서는 주로 핸드폰, 인터넷서비스 등의 연구에 Kano 모델을 사용되었으며 패밀리 레스토랑 연구에서는 Yoon(2006)이 Kano 모델을 사용하였다. Yoon은 패밀리 레스토랑의 만족도에 영향을 미치는 13가지 속성을 Kano의 5가지 요인에 따라 분류한 결과 매력적 품질로는 '최신 트랜

드를 나타내는 새로운 메뉴, 멋진 남성 종업원의 담당, 주차 시 대리 추자, 레스토랑의 아름다운 건축물 외관, 전망 좋은 곳의 위치, On-Line, Off-Line의 이벤트', 일원적 품질로는 '음식의 좋은 품질, 제휴카드 할인 적립 등', 당연적 품질로는 '음식과 그릇 포트 등의 위생상태', 무관심 품질로는 '지루하지 않은 모든 대기시간, 내부인테리어, 호텔 수준의 화장실', 역 품질로는 '과잉친절'로 나타났다.

Kano 모델은 서비스 경영자들에게 전략적 접근을 가능하게 해주었음에도 불구하고 몇가지 한계를 가지고 있다(Yoon 2006).

첫째, 서비스 요인을 구분할 때 설문 응답결과에서 최빈값을 갖는 요인을 하나의 특성으로 결정하기 때문에 확정된 품질특성 안에서 해당 품질특성의 강한 것도 있고, 상대적으로 약한 것도 있는데 이 정도의 차이가 무시되고 있다. 또한 빈도가 '1'의 차이가 나도 다른 요인으로 구분하지만 통계적으로 '1'은 거의 같을 수도 있다.

둘째, Kano 모델은 서비스 속성의 제공수준을 측정하지 않고 단순히 서비스 특성을 분류하였기 때문에 고객 만족도의 개선 가능성 정도를 파악할 수 없는 한계점을 가지고 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 Timko(1993)는 충족되었을 때 고객의 만족 정도가 어느 정도 올라갈 수 있고, 충족되지 않았을 때 불만족 정도가 어디까지 떨어질 수 있는지를 파악하기 위해서 고객만족계수(Customer Satisfaction Coefficient)를 개발하였다. 그러나 고객만족계수 역시 Kano의 이원론 분석표에 의한 분류 방식을 이용하기 때문에 현재의 고객만족 수준에 대한 판단을 할 수 없는 한계점과 이에 따른 고객 만족도의 개선 정도 즉, 현재 수준에서 어느 정도까지 만족도가 증가할 수 있으며 불만족도가 감소할 수 있을 것인지를 파악할 수 없는 한계점을 가지고 있다. 잠재적 고객만족 개선 지수(Potential Customer Satisfaction Improvement Index)는 현재의 제공 수준에서 얼마까지 개선해야 하는 가를 알려주기 위한 목적으로 개발되어 보완적으로 사용되고 있다(Yoon 2006). 또한 SERQUAL이나 QFD(quality function development)와 보완하여 연구되기도 한다(Bharadwaj and Menon 1997; Matzler & Hinterhuber 1998; Tan & Pawitra 2001).

셋째, 설문의 복잡성으로 인하여 설문 응답자들의 응답에 오류가 발생할 수 있다는 점이다. 각 요인에 대해 긍정적 질문과 부정적 질문을 동시에 물어야 하고 보기문항이 모호하기 때문에 응답자들의 이해도가 떨어질 수 있다.

긍정적인 질문: ~가 제공된다면 어떤 느낌이 들겠는가?

- ① 마음에 든다.
- ② 당연하다.
- ③ 아무런 느낌이 없다.
- ④ 하느 수 없다.
- ⑤ 마음에 안든다.

부정적인 질문: ~가 제공되지 않는다면 어떤 느낌이 들겠는가?

- ① 마음에 든다.
- ② 당연하다.
- ③ 아무런 느낌이 없다.
- ④ 하는 수 없다.
- ⑤ 마음에 안든다.

서비스 속성의 제공된 수준과 고객의 전체 만족도와와의 관계가 비대칭적, 비선형적이라는 새로운 전제는 독립변수로 각 속성의 제공된 서비스 수준과 중요도를 간주하는 것과 서비스 속성의 실행도를 높이면 당연히 고객만족도가 높아진다는 전제를 갖고 있는 기존의 고객만족 연구가 잘 못 되었을 수도 있음을 의미한다. 그러므로 이러한 새로운 전제를 반영하여 본 연구에서는 각 속성의 중요도나 제공된 서비스 수준과 고객만족도를 묻기 보다 각각의 서비스 속성이 만족, 불만족에 어느 정도 영향을 미쳤는가를 물었으며 만족과 불만족을 구별하여 설문하고 분석하였다. CIT연구는 특별히 만족, 불만족한 사건을 기술하게 하고, 기술된 사건을 통해 결정적인 요인을 추출해내는 과정을 거친다. 본 연구는 패밀리 레스토랑 고객 만족도 CIT 연구(Park 2008)의 후속 연구로서 만족, 불만족을 만들어 낸 세부 요인 별 영향 정도를 물었다. 정성적 연구인 CIT의 과정을 정량적인 연구로 만들기 위해 설문화하였다고 할 수 있다.

본 연구에서는 고객만족도에 영향을 미치는 서비스 속성의 특징을 알아내어 서비스 속성을 핵심서비스(core service), 고품질서비스(quality service), 기본서비스(basic service), 중립서비스(neutral service) 요인으로 분류하고, 현재 서비스 속성의 제공 수준에 따른 적절한 서비스 경영전략을 제안하고자 한다. 앞에서 언급하였던 최근 이론에 근거하여 서비스 속성의 실행도와 전체 고객만족도와의 관계가 비선형적, 비대칭적이라는 전제 하에 고객만족도에 영향을 미치는 서비스 속성의 영향 정도만을 파악하여 서비스 속성을 4가지 요인으로 구분한 다음, 패밀리 레스토랑의 현재 서비스 수준, 특정 기업의 서비스 수준과 네 가지 요인별 특성에 맞는 서비스 경영 전략을 제안하고자 한다. 본 설문에서 만족도, 불만족도에 가장 많은 영향을 미친 패밀리 레스토랑 하나를 특성 패밀리 레스토랑으로 선정하였다. 각 요인에 대한 세부적이고 자세한 연구는 경영자들이 패밀리 레스토랑의 고객서비스 품질을 높이고 고객만족을 극대화하고자 하는데 있어 보다 실질적인 적용성을 제공해줄 것이다(Mittal 등 1998).

II. 연구방법

1. 조사대상 및 기간

모든 설문은 Etnas(<http://www.iloveinfor.co.kr>) 인터

넷 설문전문기관을 통해 진행되었으며 조사대상자는 지난 1년간 패밀리 레스토랑을 이용한 경험이 있는 한국에 거주하는 20대 이상 남녀로 하였다. 설문기간은 2009년 9월 17일부터 9월 19일이다. 만족경험에 300명, 불만족 경험에 300명, 총 600명이 응답을 하였다. 설문에서 요구하는 모든 질문에 응답을 하지 않으면 다음 질문으로 옮겨갈 수 없게 프로그래밍하였기 때문에 유효설문지 응답률은 100%이다.

2. 설문내용 및 방법

구성문항은 크게 3단계로 구성되었다. 첫 단계는 응답자의 일반사항을 묻는 질문, 두 번째 단계는 만족·불만족 경험여부와 만족·불만족 경험의 전체 만족도, 전체 만족도에 영향을 준 서비스 속성을 10개 이하로 선택하고 그 영향 정도를 묻는 질문, 서비스 속성별 만족도(실행도)를 묻는 질문, 세 번째 단계는 외식서비스 이용형태를 묻는 질문으로 구성되어 있다. 중요사건기법(CIT)에 근거하여 과거의 특별한 만족·불만족 경험여부를 묻고 그 경험에 근거하여 만족·불만족에 영향을 미쳤던 서비스 속성을 선택하도록 하였다. 과거의 경험을 보다 생생하게 되살리기 위해 경험의 장소(패밀리 레스토랑), 몇 번째 방문, 영향을 준 요인에 대해 간단히 적도록 하는 등의 과정을 거치도록 하였다. 그 다음 영향을 주었다고 선택한 요인의 영향 정도를 총 합계가 100%가 되도록 각각 퍼센트를 적게 하였다. 앞에서 언급하였듯이 서비스 속성의 실행도, 중요도와 고객만족도는 비대칭, 비선형적인 관계이고 서비스 속성의 실행도와 중요도 역시 독립적이지 않고 상호 영향을 주기 때문에 서비스 속성을 핵심, 고품질, 기본, 중립서비스 요인으로 구분하는데 있어서는 서비스 품질 수준을 묻기 보다 단순히 서비스 속성의 영향 정도를 질문하였다. 패밀리 레스토랑의 서비스 속성은 Park(2008)의 패밀리 레스토랑 CIT 연구에서 도출해낸 33개 중에 '종업원의 고객에 대한 관심'과 '종업원의 태도'를 '종업원의 태도'로, '음식 맛과 질', '분위기와 인테리어'를 각각 2개의 독립된 속성 '음식 맛, 음식 질, 분위기, 인테리어'로, 빈도 수가 낮았던 '음식 품질', '퇴식', '분실물 처리'는 삭제하고 새롭게 많이 언급되었던 '종업원의 전문성, 경험'과 다른 연구에서 중요하게 언급되고 있는 '아이들을 위한 시설'을 추가하여 총 30개의 서비스 속성을 사용하였다.

3. 자료 분석방법

만족집단과 불만족집단에 각각 영향을 준 서비스 요인들의 집단간 차이분석을 하기 위해 t-test를 하였다. $p > 0.05$ 수준에서 집단간 유의한 차이가 있으면 서비스 속성과 고객만족 간에 비대칭적, 비선형적 관계가 있음을 증명하는 것으로 해석하였다.

III. 결 과

1. 조사대상자의 일반적 특징

1) 인구통계학적 특징 및 패밀리 레스토랑 이용 빈도

조사대상자의 일반적 특성은 <Table 1>에서 보여주듯이 총 600명의 조사대상자 중 여자 347명(57.8%), 남자 253명(42.2%)으로 구성되어 있다. 연령대별로는 30대가 47.2%(283명)로 가장 많고 20대 37.7%(226명), 40대 12.0%(72명), 50대 이상 3.2%(19명) 순이다. 미혼이 50.5%(300명), 자녀가 있는 기혼자는 38.2%(229명), 무자녀 기혼자는 11.8%(71명), 교육수준은 대졸이 74.3%(446명), 고졸 이하가 19.2%(115명), 대학원졸업이 6.5%(39명)로 나타났다. 직업은 회사원 40.5%(243명), 주부 13.7%(82명), 대학생 10.2%(61명), 자영업 5.8%(35명), 전문연구직 5.3%(32명), 서비스업 5.3%(32명), 공무원 4.8%(29명), 프리랜서 3.7%(22명) 순이다. 패밀리 레스토랑의 이용 빈도는 월1회가

34.3%로 가장 많았으며, 월2회가 29.5%, 월 3회가 11.7%로 월 1-3회가 75.5%이다.

2) 만족, 불만족 경험의 주요 대상 패밀리 레스토랑

<Table 2>에 나타났듯이 만족경험에서는 아웃백스테이크 하우스 38.5%, VIPS 22.7%, 베니건스 11.3%, TGI프라이데이 10.3%로 총 만족 경험의 82.8%에 해당되고, 불만족 경험에서는 아웃백스테이크하우스 30.7%, VIPS 26.0%, TGI프라이데이 18.7%, 베니건스 8.7%로 총 불만족 경험의 84.1%에 해당된다.

3) 만족집단과 불만족집단의 고객만족도

온라인 설문 특성 상 만족집단 300명, 불만족집단 300명으로 사전 프로그래밍을 해두었기 때문에 만족과 불만족 집단의 표본 수는 동일하다. 고객만족도는 5점 척도로 진행되었으며 만족집단의 경우 ‘매우 조금 만족하였다’가 1점, ‘매우 많이 만족하였다’가 5점, 불만족 집단의 경우 ‘매우 조금 불만족하였다’가 1점, ‘매우 많이 불만족하였다’가 5점으로 측정되었다. 그 결과 만족집단의 만족도는 2.78, 불만족집단의 불만족도는 2.48로 나타났다.

<Table 1> General characteristics of subjects

	Characteristics	N (%)
Gender	Male	253(42.2)
	Female	347(57.8)
Age	20-29 yrs	226(37.7)
	30-39 yrs	283(47.2)
	40-49 yrs	72(12.0)
	50 yrs or more	19(3.2)
Marriage status	Single	300(50.0)
	Married with Children	229(38.2)
	Married without Children	71(11.8)
Education	Less or High School	115(19.2)
	College	446(74.3)
	Graduate	39(6.5)
Occupation	Office Worker	243(40.5)
	College/university Student	61(10.2)
	Housewife	82(13.7)
	Self-Employed	35(5.8)
	Professional	32(5.3)
	Service	32(5.3)
	Public Service Personnel	29(4.8)
	Freelancer	22(3.7)
	Manufacturer	11(1.8)
	Farmer	1(0.2)
Others	52(8.7)	
Family income (1,000won/month)	<1,000	30(5.0)
	<2,000	124(20.7)
	<3,000	136(22.7)
	<4,000	131(21.8)
	<5,000	93(15.5)
>5,000	86(14.3)	
Number of visits on family restaurants	Less than once/month	90(15.0)
	Once/month	206(34.3)
	Twice/month	177(29.5)
	Three times/month	70(11.7)
	Four times/month	36(6.0)
	Five times/month	8(1.3)
More than six times/month	13(2.2)	
Total		600(100)

2. 비선형적, 비대칭적 관계를 근거로 한 핵심, 고품질, 기본, 중립요인

만족집단과 불만족집단의 차이를 검증하기 위해 t-test를 한 결과가 <Table 3>과 같다. $p < 0.05$ 수준에서는 ‘메뉴’, $p < 0.01$ 수준에서는 ‘음식 맛, 음식제공속도, 할인제도, 대기시간, 종업원의 전문성 및 경험, 종업원의 실수’, $p < 0.001$

<Table 2> Family restaurants making satisfaction and dissatisfaction

Family restaurants	Satisfaction %(N)	Dissatisfaction %(N)
Outback Steakhouse	38.7(116)	30.7(92)
VIPS	22.7(68)	26.0(78)
T.G.I. Friday's	10.3(31)	18.7(56)
Bennigan's	11.3(34)	8.7(26)
Marche	2.0(6)	3.3(10)
Sizzler	3.7(11)	1.0(3)
Vikings	2.0(6)	2.0(6)
Ashley	2.3(7)	1.7(5)
CJ Foodvill	2.3(7)	1.0(3)
Seven Springs	1.3(4)	0.7(2)
Todai	1.0(3)	1.0(3)
Kahunaville	1.0(3)	0.7(2)
Seafood Ocean	0.0(0)	1.3(4)
Tony Roma's	1.0(3)	0.0(0)
Uno	0.0(0)	0.7(2)
Hancock	0.0(0)	0.7(2)
Sea House	0.0(0)	0.7(2)
Mad for Garlic	0.3(1)	0.0(0)
Carne Station	0.0(0)	0.0(0)
others	0.0(0)	1.3(4)
Totals	100(300)	100(300)

<Table 3> t-test result of attribute impact on satisfaction and dissatisfaction

Attributes	Satisfaction		Dissatisfaction		Gap	t-value	p
	M	SD	M	SD			
1. Food taste	18.70	17.53	12.85	16.00	5.85	2.739	0.006**
2. Food quality	9.17	10.65	8.14	11.59	1.03	0.747	0.455
3. Food Menu	4.66	7.27	7.85	12.94	-3.19	-2.529	0.012*
4. Food quantity	1.69	4.28	1.94	4.91	-0.25	-0.467	0.640
5. Food price	3.73	6.67	8.40	11.84	-4.67	-4.044	0.000***
6. Food sanitation	2.91	5.79	2.95	8.55	-0.04	-0.047	0.963
7. Food service speed	1.78	4.19	4.62	9.23	-2.85	-3.374	0.001**
8. Complimentary food	4.25	7.73	2.96	6.91	1.29	1.477	0.140
9. Atmosphere	5.44	6.83	2.12	5.32	3.31	4.515	0.000***
10. Interior	2.90	4.66	0.67	2.80	2.24	4.957	0.000***
11. Facility sanitation	3.60	5.28	2.41	6.26	1.19	1.719	0.086
12. Parking	2.36	4.04	2.13	4.51	0.23	0.450	0.653
13. Facility for children	1.31	3.06	1.95	4.79	-0.64	-1.352	0.177
14. Other customers(child)	0.20	0.93	3.03	8.00	-2.83	-4.299	0.000***
15. Event	1.62	3.78	1.03	4.14	0.58	1.257	0.209
16. Coupon, Mileage points, Discount card	5.47	7.06	3.08	5.60	2.38	3.083	0.002**
17. Waiting time	1.29	3.07	3.16	6.54	-1.87	-3.116	0.002**
18. Speedy & accurate check out	0.98	3.01	0.75	2.69	0.23	0.680	0.497
19. Reservation	0.06	0.47	0.15	1.10	-0.09	-0.921	0.357
20. Ordinary requests	6.12	7.35	4.78	8.39	1.34	1.392	0.165
21. Special requests	3.22	6.14	2.47	6.92	0.75	0.967	0.334
22. Response to Customer mistakes	1.65	3.64	0.94	3.14	0.71	1.778	0.076
23. Seating	1.93	4.42	2.47	6.35	-0.54	-0.839	0.402
24. Attention for children	1.51	4.16	1.04	3.24	0.47	1.083	0.279
25. Employee's guide	2.83	4.53	2.18	5.87	0.65	1.044	0.297
26. Employee's attitude	6.48	8.92	6.50	10.99	-0.02	-0.014	0.989
27. Employee's expertise	1.16	2.70	2.93	5.83	-1.77	-3.315	0.001**
28. Employee's mistakes	0.83	3.91	2.61	5.80	-1.77	-3.071	0.002**
29. Response to service failures	1.54	6.63	2.50	6.77	-0.96	-1.232	0.219
30. Freedom for ordering	0.45	1.98	0.88	3.44	-0.44	-1.338	0.181
31. Extra	0.20	2.45	0.50	3.01	-0.30	-0.946	0.345

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

수준에서는 ‘음식가격, 실내분위기, 실내인테리어, 다른 고객과 아이들의 행동’이 만족집단과 불만족집단 간에 서로 차이가 나타나는 것으로 나타났다. 서비스 속성이 만족집단과 불만족 집단에 똑 같이 영향을 미치지 않는다는, 즉 비대칭적이라는 사실을 증명해준다. t-test 결과로는 비선형적인가에 대한 정확한 그래프를 그릴 수는 없지만 적어도 각각의 서비스 속성이 만족과 불만족에 달리 영향을 미친다는 것은 크게 보았을 때 비선형임을 증명하고 있다. ‘음식 맛, 실내분위기, 실내인테리어, 할인제도’는 만족에 더 영향을 미치는 요인으로, ‘메뉴, 음식가격, 음식제공속도, 다른 고객과 아이들의 행동, 대기시간, 종업원의 전문성 및 경험, 종업원의 실수’는 불만족에 더 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

<Table 4>에서 볼 수 있듯이 완전히 만족만을 일으키는, 완전히 불만족만을 일으키는 요인은 없다. 만족에 2%이상 영향을 미치는 요인은 총30개 중 15개 요인으로 81.84%를 차지하고 있다. 불만족에 2%이상 영향을 미치는 요인은 21개 요인으로 87.73%를 차지하고 있으며 불만족에 영향을

미치는 요인이 더 다양한 것으로 나타났다. 30개 요인을 핵심, 고품질, 기본, 중립 서비스 요인으로 구분하기 위해 만족, 불만족에 공통적으로 2%미만의 영향력을 미치는 요인은 중립요인으로 분류하였다. 만족에는 2% 미만의 영향력을 미치지만 불만족에는 2% 이상의 영향력을 미치는 요인을 기본서비스 요인으로, 불만족에는 2% 미만의 영향력을 미치지만 만족에는 2% 이상의 영향력을 미치는 요인을 고품질서비스 요인으로, 만족과 불만족 모두에서 공통적으로 2% 이상의 영향력을 미치는 요인을 핵심서비스 요인으로 구분하였다. 그 결과 핵심서비스 요인으로는 ‘음식 맛, 음식질, 종업원의 태도, 메뉴, 음식 가격, 고객의 일상적 요구 대응, 할인제도/쿠폰/마일리지, 실내 분위기, 무료음식 제공, 시설위생/청결도, 음식 위생, 고객의 특별한 요구 대응, 종업원의 설명 및 가이드, 주차시설’ 순으로 14개이다. 핵심서비스 요인은 만족과 불만족 모두에 영향을 미치는 요인이지만 ‘음식 맛, 할인제도, 실내 분위기’는 만족에, ‘메뉴, 음식 가격’은 불만족에 더 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고품질서비스 요인으로는 ‘실내 인테리어’ 단 한 요인만으로

<Table 4> Core, quality, basic, and neutral service factors

	Rank	Attributes	Satisfaction (%)	Dissatisfaction (%)	Gap	Total
Core service	1	1. Food taste**	18.70	-12.85	5.85	31.55
	2	2. Food quality	9.17	-8.14	1.03	17.31
	3	26. Employee's attitude	6.48	-6.50	-0.02	12.98
	4	3. Food menu*	4.66	-7.85	-3.19	12.51
	5	5. Food price***	3.73	-8.40	-4.67	12.13
	6	20. Ordinary requests	6.12	-4.78	1.34	10.89
	7	16. Coupon, Mileage, Discount**	5.47	-3.08	2.38	8.55
	8	9. Atmosphere***	5.44	-2.12	3.31	7.56
	9	8. Complimentary food	4.25	-2.96	1.29	7.21
	10	11. Facility sanitation	3.60	-2.41	1.19	6.01
	11	6. Food sanitation	2.91	-2.95	-0.04	5.86
	12	21. Special requests	3.22	-2.47	0.75	5.69
	13	25. Employee's guide & explanation	2.83	-2.93	0.65	5.01
	14	12. Parking	2.36	-2.13	0.23	4.50
Quality service	1	10. Interior***	2.90	-0.67	2.24	3.57
Basic service	1	7. Food serving speed**	1.78	-4.62	-2.85	6.40
	2	17. waiting time**	1.29	-3.16	-1.87	4.45
	3	23. Seating	1.93	-2.47	-0.54	4.39
	4	27. Employee's expertise**	1.16	-2.93	-1.77	4.09
	5	29. Response to service failures	1.54	-2.50	-0.96	4.04
	6	28. Employee's mistakes**	0.83	-2.16	-1.77	3.44
	7	14. Other customers(children)***	0.20	-3.03	-2.83	3.23
Neutral service	1	4. Food quantity	1.69	-1.94	-0.25	3.63
	2	13. Facilities for children	1.31	-1.95	-0.64	3.26
	3	15. Event	1.62	-1.03	0.58	2.65
	4	22. Response to customer's mistakes	1.65	-0.94	0.71	2.59
	5	24. Attention to children	1.51	-1.04	0.47	2.55
	6	18. Speedy & accurate check out	0.98	-0.75	0.23	1.73
	7	30. Freedom for ordering	0.45	-0.75	-0.44	1.33
	8	19. Reservation	0.06	-0.15	-0.09	0.21

나타났다. 기본서비스 요인으로는 ‘음식 제공 속도, 대기시간, 좌석배치 및 안내, 종업원의 전문성 및 경험, 서비스 실패에 대한 대응, 종업원 실수’ 순으로 7개 요인이, 중립서비스 요인으로는 ‘음식 양, 아이들을 위한 시설, 특별 이벤트 및 행사, 고객의 실수에 대한 대응, 아이에 대한 관심 및 보살핌, 계산 시 속도/정확도, 주문의 자율성, 예약’의 순서로 나타났다.

핵심서비스 요인 중 음식과 관련된 요인은 맛, 질, 메뉴(다양성), 가격, 무료음식, 음식 위생 등 6가지이다. 종업원의 태도나 응대와 관련된 요인은 태도, 일상요구에 대한 응대, 특별한 요구에 대한 응대, 설명 및 가이드 등 4개 요인이, 시스템이나 시설과 관련된 요인은 할인제도, 실내분위기, 시설위생, 주차시설 등 4개 요인이다. 핵심서비스 요인은 만족과 불만족을 모두 일으키는 서비스의 핵심으로서 경쟁업체와의 경쟁에서 이기기 위해 집중해야 하는 서비스이다. 무료음식은 Park(2001, 2008)의 연구에서는 고품질서비스 요인으로 분류되었으나 이번 연구에서는 핵심서비스 요인으로 나타났다. 무료음식에 대한 고객의 기대가 상승함

으로써 매력적인 요인의 역할을 더 이상하지 못하고 있음을 보여주고 있다. 음식위생과 시설위생이 모두 핵심서비스 요인으로 나타남으로써 패밀리 레스토랑은 위생 정도를 향상하고자 하는 노력을 더욱더 기울여야 하는 것으로 나타났다. 패밀리 레스토랑 서비스 연구에 Kano 모델을 적용한 Yoon(2006)의 연구에서는 음식 맛과 할인제도는 일원적인 요인으로 구별이 되었으나 ‘최신 트렌드를 나타내는 새로운 메뉴, 주차 시 대리주차’는 매력적인 요인으로, ‘호텔수준의 화장실’은 무관심 요인, ‘음식과 그릇, 포트 등의 위생상태’는 기본요인으로 분류되었다. Yoon의 연구에서는 세부적인 표현을 사용한 질문을 함으로써 응답자들로부터 다른 응답을 받았다고 할 수 있다. 메뉴가 아니라 최신 트렌드를 나타내는 메뉴, 주차장이 아니라 대리주차를 물음으로써 기대하지 않았던 서비스의 느낌이 강하게 드러나고 있다. 속성 연구에 있어 속성을 어떻게 명명하는가가 설문결과에 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다.

‘실내엔터테인먼트’만이 고품질서비스 요인으로는 구분이 되었는데 온도, 음악, 습도, 조명 등을 나타내는 ‘실내 분위기’

는 핵심요인으로 구분이 되었다. 그러나 실내 분위기 역시 불만족보다는 만족을 더 일으키는 핵심요인이다.

속도와 관련된 ‘음식제공속도, 대기시간’이 기본서비스 요인으로 구분이 되어 우리나라 사람들의 ‘빨리빨리’ 특성이 반영되고 있는 것으로 사료된다. 특히 다른 고객이나 아이들로 인하여 불만족을 일으키는 경우가 이번 연구에서 기본요인으로 구분됨으로써 패밀리 레스토랑은 다른 고객에게 방해가 되는 고객들의 행동을 어떻게 잘 컨트롤할 것인가에 대한 방법을 모색해야 한다. Yoon의 연구에서는 ‘지루하지 않은 모든 대기시간’이 무관심요인으로 나타났는데 앞에서 언급하였듯이 구체적으로 무엇을 물었는가에 따라 전혀 다른 결과가 나타나는 것을 알 수 있다.

중립서비스 요인에서 가장 특이한 사항은 거의 모든 패밀리 레스토랑 서비스 연구에서 중요한 요인으로 언급이 되고 있는 아이들 관련 속성들이 이번 연구에서는 중립서비스 요인으로 나타났다는 점이다. 할인제도/마일리지/할인쿠폰 속성이 핵심서비스로 분류된 반면에 ‘특별 이벤트 및 행사’는 중립서비스 요인으로 구분됨으로써 향후 패밀리 레스토랑은 이벤트나 행사 보다는 마일리지/할인과 관련된 전략을 더 사용하는 것이 효과적이라고 할 수 있다.

3. 네 가지 요인 별 특성과 현재 서비스 수준을 고려한 고객서비스 경영전략

서비스 속성과 고객만족과의 비대칭, 비선형적인 관계를 고려해본다면 만족도를 높이기 위해서 실행도가 낮은 모든 속성을 향상시키는 것은 효과적인 경영전략이 아니다. 또한 중요도 역시 속성이 어떤 서비스 요인(핵심, 고품질, 기본, 중립)인가에 따라 실행도가 낮아졌을 때 중요도가 올라가는 요인(기본)이 있고, 실행도가 높아졌을 때 중요도가 올라가는 요인(고품질)이 있다. 반면에 실행도와는 무관하게 일관성 있게 중요도가 높은 요인(핵심)이 있다. 이와 같이 단순히 서비스 품질 속성별 수준에 따라 서비스 경영전략을 세우기 보다 전체 고객만족도, 4가지 서비스 요인 별 수행 정도와 특성을 고려하여 고객서비스 경영전략을 세워야 한다. 다음은 A 패밀리 레스토랑의 고객서비스 경영전략이다.

<Table 5>에서와 같이 A 레스토랑의 경우 만족집단에서는 고객만족도가 5점 척도에서 2.76, 불만족집단에서는 고객불만족도가 2.64로 나타났다. 전체 응답자의 고객만족도는 만족집단 2.78, 불만족집단 2.48이었다. A레스토랑은 만족보다는 불만족 집단에서 더 많은 차이(0.16)를 보이고 있다. 그러므로 A 레스토랑의 서비스 경영자는 우선적으로 불만족을 없애기 위한 노력을 해야 한다. 불만족을 일으키는 요인 중 현재 전체 평균과 같거나 미달된 핵심서비스와 기본서비스 요인에 속한 속성의 실행도를 먼저 우선적으로 높이는 것에 집중하여야 한다.

<Table 6>에서 나타나듯이 ‘A’ 레스토랑의 가장 큰 문제는 핵심요인에 있다. 핵심요인의 전체 평균 불만족도가 전

<Table 5> Average satisfaction and dissatisfaction of ‘A’ family restaurant

	Whole	‘A’ family restaurant
Satisfaction	2.78/5.00	2.76/5.00
Dissatisfaction	2.48/5.00	2.64/5.00

<Table 6> Service attributes of satisfaction and dissatisfaction for ‘A’ family restaurant

Attributes	Whole		‘A’ family restaurant	
	Satisfaction	Dissatisfaction	Satisfaction	Dissatisfaction
Food Taste	5.1	3.6	5.1	3.7
Food Quality	5.1	3.7	5.1	4.0
Attitude	5.0	3.7	5.2	3.9
Food menu	4.9	3.6	4.9	3.9
Food Price	4.5	3.6	4.4	3.7
Ordinary Requests	5.1	3.8	5.2	3.8
Coupong, Mileage, Discount	4.9	3.8	4.9	3.6
Core service Atmosphere	4.9	4.0	4.9	4.1
Complementary Food	4.9	3.9	5.1	4.1
Facility sanitation	4.9	4.1	4.9	4.0
Food Sanitation	4.8	4.0	4.9	4.0
Special Requests	4.9	3.8	4.9	3.9
Explanation	4.9	3.8	5.1	4.0
Parking	4.6	4.0	4.6	3.9
subtotal	4.9	3.8	4.9	3.9
Quality service Interior	4.5	4.9	4.7	5.1
subtotal	4.9	4.2	5.1	4.1
Basic service Food Serving Speed	4.7	3.8	4.8	3.8
Waiting	4.7	3.8	4.7	3.7
Seating	4.7	3.9	4.9	3.9
Expertise	4.8	3.7	4.9	3.7
Response to service failure	4.7	3.8	4.9	3.9
Employee’s mistakes	4.5	3.8	4.7	3.8
Other customers	4.4	3.7	4.5	3.7
subtotal	4.6	3.8	4.8	3.8
Neutral service Food Quantity	4.6	3.8	5.1	4.0
Facility for children	4.4	3.7	4.0	4.0
Event	4.6	3.8	4.7	3.7
Customer’s mistakes	4.8	4.0	4.9	4.1
Attention for children	4.5	3.8	4.6	3.9
Check out	4.8	4.1	5.0	4.1
Freedom for ordering	4.7	3.8	4.8	3.8
Reservation	4.7	4.0	4.9	4.1
subtotal	4.6	3.9	4.8	4.0
Total average	4.8	3.8	4.9	3.9

체 패밀리 레스토랑의 핵심요인 전체 평균 불만족도보다 0.1이 높다. 구체적으로 살펴보면 핵심요인에 속하는 서비스 속성 중 가장 큰 차이(0.3)를 보이고 있는 것은 ‘음식 질’과 ‘메뉴’이다. 그 외에도 음식과 관련된 속성으로 ‘무료음식(0.2)’, ‘음식 맛(0.1)’, ‘음식 가격(0.1)’이 전체 패밀리 레스토랑의 속성 별 불만족도와 비교하여 높게 나타나고 있다. 종업원과 관련된 속성으로는 ‘종업원의 태도(0.2)’, ‘설

명 및 가이드(0.2)', '고객의 특별한 요구에 대한 대응(0.1)'의 불만족도가 높은 것으로 나타났다. 그 외에 '실내 분위기(0.1)' 속성의 불만족도가 조금 높았다. 특히 '메뉴'와 '음식 가격'은 핵심요인에 속하지만 만족보다는 불만족에 더 크게 영향을 미치는 요인이며, '음식 맛'과 '음식 질'은 불만족도에 영향을 미치는 요인 중 가장 큰 영향력을 보이는 요인들이기 때문에 'A' 패밀리 레스토랑은 불만족도를 낮추기 위해서 이 네 가지 요인에 대한 즉각적이 조치가 필요하다. '무료음식'의 경우 만족도는 전체 패밀리 레스토랑의 평균보다 0.2가 높은 반면에 불만족도도 0.2가 낮게 나타났다. '무료음식'이 고객 만족도를 높이는 역할도 하고 있지만 동시에 고객의 기대가 상승함으로써 '무료음식'에 대한 불만족도도 상대적으로 높게 나타나고 있다. '무료음식'을 차별화 전략으로 사용하였었다면 이제는 더 이상 그러한 역할을 수행할 수 없는 단계로 이동하고 있음을 인지하여야 한다. 기본요인의 불만족도는 7개 요인 중 5개 요인이 전체 패밀리 레스토랑의 평균과 같으며 '대기시간' 속성은 조금 낮게, '서비스 실패에 대한 대응'은 조금 높게 나타났다. '서비스 실패에 대한 대응' 역시 종업원의 고객 응대와 많은 연관성이 있는 속성으로 핵심요인 중 종업원과 관련된 속성과 연계하여 교육을 효과적으로 진행할 필요가 있다. 결과적으로 'A' 패밀리 레스토랑은 패밀리 레스토랑 비즈니스의 가장 핵심에 해당하는 음식과 관련된 속성에서 개선해야 하는 포인트가 많았으며 종업원의 고객응대와 관련된 교육을 강화하여 불만족도를 낮출 수 있도록 해야 하겠다.

IV. 요약 및 결론

지금까지의 서비스 연구는 서비스 속성과 고객만족도와의 관계가 대칭적, 선형적이라고 보아왔다. 즉 서비스 속성의 실행도가 상대적으로 저조한 경우 그 속성의 실행도를 높이는 것이 전체 고객만족도를 높이는 방법이라고 생각을 해왔다. 그러나 이러한 전제가 잘 못되었을 수 있다는 새로운 이론으로 전체 고객만족도를 올리기 위해서 만족을 올려려고만 하고 불만족을 제거하는 데에는 관심을 기울이지 않는 것은 서비스 품질 경영에 있어서 하나의 오류가 될 수 있음을 경고하고 있다(Tin & Chen 2002).

본 연구는 서비스 속성과 고객만족도와의 비대칭적, 비선형적 관계를 증명하고 이러한 관계에서 서비스 속성을 핵심서비스, 고품질서비스, 기본서비스, 중립서비스 요인으로 구분하였다. 온라인 설문을 통해 600명(만족집단 300명, 불만족집단 300명)으로부터 각각 만족과 불만족에 영향을 미치는 요인을 선택하고 그 영향도(impact)를 퍼센트로 답하도록 하였다. 만족집단과 불만족집단 간 서비스 속성의 영향 정도의 차이분석을 하기 위하여 t-test를 하였다. $P>0.05$ 이상에서 유의한 차이가 나타난 속성은 11개이다. 만족에 더 영향을 미치는 요인으로는 '음식 맛, 실내 분위기,

기, 실내 인테리어, 할인제도/마일리지', 불만족에 더 영향을 미치는 요인으로는 '메뉴, 음식 가격, 음식제공속도, 다른 고객과 아이들 행동, 대기시간, 종업원의 전문성과 경험, 종업원의 실수'로 나타났다. 집단 간 유의한 차이를 보인다는 의미는 서비스 속성이 만족도에 영향을 미치는 정도와 불만족도에 영향을 미치는 정도에 차이가 있다는 것이다. 서비스 속성과 고객만족도와의 비대칭적, 비선형적인 관계가 증명되었다. 30개 요인을 핵심, 고품질, 기본, 중립서비스 요인으로 구분하기 위해 일차적으로 만족, 불만족에 공통적으로 2%미만의 영향력을 미치는 요인은 중립서비스 요인으로 분류하였다. 만족에는 2% 미만의 영향력을 미치지만 불만족에는 2% 이상의 영향력을 미치는 요인을 기본서비스 요인으로, 불만족에는 2% 미만의 영향력을 미치지만 만족에는 2% 이상의 영향력을 미치는 요인을 고품질서비스 요인으로, 만족과 불만족 모두에서 공통적으로 2% 이상의 영향력을 미치는 요인을 핵심서비스 요인으로 구분하였다. 그 결과 핵심서비스로는 '음식 맛, 음식 질, 종업원의 태도, 메뉴, 음식 가격, 고객의 일상적 요구에 대한 대응, 할인제도/쿠폰/마일리지, 실내 분위기, 무료음식 제공, 시설위생/청결도, 음식 위생, 고객의 특별한 요구에 대한 대응, 종업원의 설명 및 가이드, 주차시설' 순으로 14개가 해당되었다. 고품질서비스는 '실내 인테리어' 단 하나의 요인이다. 기본서비스로는 '음식 제공 속도, 대기시간, 좌석배치 및 안내, 종업원의 전문성 및 경험, 서비스 실패에 대한 대응, 종업원 실수' 순으로 7개 요인이, 중립서비스로는 '음식 양, 아이들을 위한 시설, 특별 이벤트 및 행사, 고객의 실수에 대한 대응, 아이에 대한 관심 및 보살핌, 계산 시 속도/정확도, 주문의 자율성, 예약'의 순서로 나타났다.

고객서비스 경영자는 고객만족도를 높이기 위해 실행도가 낮은 모든 서비스 속성을 향상시키는 것에 일차적으로 에너지와 자원을 쏟기 보다 서비스 속성이 4가지 요인(핵심, 고품질, 기본, 중립)에 따라 어떻게 분류되고 있는가를 먼저 이해하여야 한다. 그 다음 전체 마켓의 평균에 비해 자사의 고객만족도를 비교한 이후 만족도를 높이기 위한 전략과 불만족도를 낮추기 위한 전략을 동시에 세워야 한다. 만족을 높이기 위한 전략으로는 핵심과 고품질서비스에 해당하는 서비스 속성 중 마켓 평균과 같거나 그 이하인 속성을 향상시키고 더 나아가 만족을 극대화시킬 수 있도록 한 두 가지 전략적 속성에 집중한다. 불만족을 개선하기 위해서는 핵심과 기본서비스에 해당하는 서비스 속성 중 마켓 평균과 같거나 그 이하인 속성의 개선에 집중하도록 한다. 만약 중립서비스에 해당하는 자사의 서비스 속성이 전체 마켓 평균에 비해 너무 높다면 다른 서비스요인을 개선하기 위해 자원을 재배치할 필요성이 요구된다.

서비스 속성의 긍정, 부정적 실행도는 동전의 양면과도 같으며, 각각의 면은 다른 양의 고객만족도를 얻을 수 있다(Mittal & Baldasare, 1996). 서비스 속성의 세부적인 특

성을 이해해야 보다 세부적이고 실질적인 고객서비스 경영 전략을 세울 수 있다. 핵심서비스는 경쟁업체와의 경쟁에서 생존해낼 수 있도록 하는 중요요인이며 특정 서비스의 핵심에 해당된다. 고품질서비스는 고객에게 큰 기쁨과 감동을 줄 수 있는 요인으로서 경쟁업체와 차별화 전략의 대상이다. 고품질서비스에 해당하는 속성은 실행도가 높아지면 높아질수록 중요도가 올라가기 때문에 마켓의 평균 이상이라고 할지라도 제공수준을 지속적으로 높이면 고객만족도를 올릴 수 있는 요인으로서 최대한의 서비스 경영전략이 필요하다. 기본서비스는 고객이 당연히 제공되어야 한다고 생각하는 요인이다. 기본서비스는 고객만족도에 있어서 문턱(threshold)에 해당하는 요인이다. 중립서비스는 고객만족도에 미치는 영향이 아주 작기 때문에 최소한의 서비스 경영전략이 필요하다.

고객서비스 경영자들은 이러한 속성별 세부 특성 외에도 마켓의 변화, 고객 기대의 변화에 대해서도 모니터링을 지속적으로 해야 한다. 서비스 기업들은 고객만족도를 높이기 위해 고객의 기대 이상의 서비스를 제공해야 하는데 동시에 고객의 기대도 상승하게 된다. 잔인한 아이러니라고 할 수 있다(Brandt 1988). 즉 새로운 가치를 추가한 당시에는 고객에게 기대 이상의 서비스가 되겠지만 지나면 고객의 기대가 상승하여 최소한의 당연한 서비스가 된다. 서비스 경영에 있어 장기적인 성공을 위해서는 고객의 기대에 어떻게 부응하고 그 이상의 서비스를 제공할 것인가에만 집중할 것이 아니라 고객의 기대도 어떻게 매니징할 것인가 고민해야 한다. 고객의 피드백(칭찬, 불평)을 지속적으로 수집하고 고객의 니즈와 기대가 어떻게 변하고 있는가를 정기적으로 신중하게 분석하기 위해 고객과의 커뮤니케이션을 향상시켜야 한다(Matztler & Hinterhuber 1998).

본 연구는 서비스 속성과 고객만족도와의 비대칭, 비선형적인 관계에 대한 연구가 미흡한 상황에서 CIT를 정량화한 방법으로 비대칭, 비선형적인 관계를 증명하였다는 점에서 의미가 있다고 하겠으나 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 온라인 설문으로 진행을 하였기 때문에 응답자들이 얼마나 성실하게 응답을 하였는지를 확인할 수 없었다.

둘째, 서비스 속성과 고객만족도와의 비대칭적 관계는 증명하였으나 비선형적인 관계를 실증적으로 분석하기 위한 서비스 속성차원에서의 세부적인 연구는 진행하지 못하였다.

이러한 한계에도 불구하고 패밀리 레스토랑의 서비스 속성 연구에 있어 보다 세부적인 특성을 밝혀내고 경영자들의 고객서비스 경영에 있어 보다 실질적인 가이드라인을 제공했다는 점에서 그 의미가 있다고 할 수 있다. 다양한 서비스 영역에서도 서비스 속성과 고객만족도와의 비대칭, 비선형적인 관계를 밝혀내는 실증적인 연구와 각 서비스 속성별 비선형성을 보다 구체적으로 보여줄 수 있는 후속연구가 진행되어 서비스 속성별 특성을 보다 자세히 밝혀내도록 하여야겠다.

■ 참고문헌

- Anderson EW, Mittal V. 2000. Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3(2):107-120
- Anderson EW, Sullivan MW. 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(Spring):125-143.
- Bharadwaj S, Menon A. 1997. Discussion in applying the Kano Methodology to meet customer requirements: NASA's micro gravity science program. *Quality Management Journal*, 4(3):107-109
- Brandt D Randall. 1988. How service marketers can identify value-enhancing service elements. *The Journal of Service Marketing*, 2(3):35-41
- Cadotte ER, Turgeon N. 1988. Key factors in guest satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28:45-51
- Chung SS. 2005. Effects of service recovery on consumers' satisfaction in the lodging industry. Ph. degree thesis. Kyungwon University. pp 70-88
- Deng Weijaw. 2007. Using a revised importance-performance analysis approach: The case of Taiwanese hot springs tourism. *Tourism Management*, 28:1274-1284
- Flanagan JC. 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51:327-357
- Fuller J, Matzler K, Faullant R. 2006. Asymmetric effects in customer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 33(4):1159-1163
- Herzberg F. 1976. *The Managerial Choice*. Dow Hones-Irwin, Illinois. pp 58-67
- Johnston Robert. 1995. The determinants of service quality; satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5):53-71
- Johnston R, silvestro R. 1990. The determinants of service quality-a customer-based approach. *The Proceedings of the Decision Science Institute Conference*, San Diego, CA. November
- Kano N. 1984. Attractive quality and must be quality. *Hinshitsu (Quality)*, 14(2):147-156
- Kim JS. 2003. A study on the reaction between analysis for types of service failure, recovery and post recovery, availing CIT in the hotel industry. Ph. degree thesis. Dong-A University. pp 80-104
- Kim YH. 2004. According to the service failures's types the effects of the perceived service recovery on the emotional response, the service value and the loyalty in the restaurant: A CIT approach. Ph. degree thesis. Sejong University. pp 130-139
- Lee HS. 2006. A study on the priority of selection determinants of family restaurant. *Journal of Foodservice Management*, 9(2):7-26
- Matzler K, Hinterhuber H. 1998. How to make product development projects more successful by intergrating Kano's model of customer satisfaction into quality function

- deployment. *Technovation*, 18(1):25-38
- Matzler K, Bailom F, Hinterjuber H, Renzl B, Pichler J. 2002. The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33:271-277
- Mittal V, Ross WT, Baldasare P. 1998. The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing*, 62:33-47
- Namkung Y, Jang S. 2007. Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3):387-410
- Oliva TA, Oliver RL, Bearden WO. 1995. The relationship among consumer satisfaction, involvement, and product performance. *Behavior Science*, 40(April):104-132
- Oliver RL. 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4):495-507
- Park JY. 2001. An exploratory study on food service encounters- Using the critical incident technique. Ph. degree thesis. Kyonggi University. pp 61-100
- Park JY. 2008. Core · quality · basic service factors of family restaurants and differentiation strategy for customer service management. *Journal of the Korean Society of Food Culture*, 23(2):184-193
- Tan Kay C, Pawitra Theresia A. 2001. Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*, 11(6):418-430
- Timko M. 1993. An experiment in continuous analysis. *Center of Quality of Management Journal*, 2(4):17-20
- Ting SC, Chen CN. 2002. The asymmetrical and non-linear effects of store quality attributes on customer satisfaction. *Total Quality Management*, 13(4):547-569

(2008년 9월 29일 신규논문접수, 10월 13일 수정논문접수, 10월 16일 채택)