

## 레스토랑 서비스 단계에 따른 서비스 속도가 고객만족에 미치는 조절효과에 관한 연구

조미희 · 김선주 · 이경희\*  
경희대학교 외식경영학과

### The Moderating Effects of Perceived Service Encounter Pace on Customer Satisfaction in a Restaurant

Mee-Hee Cho, Sun-Joo Kim, Kyung-Hee Lee\*

Department of Food Service Management, Kyunghee University

#### Abstract

The purpose of this study was to examine the effect of customer perceptions of control within the dining experience on customer satisfaction. Customer perceptions of the resulting pace of the service encounter negatively impacted their satisfaction ratings during the stages of ordering, production, and payment in a restaurant. The moderating influence of perceived service pace satisfaction during service stages in a restaurant on the relationship between perceived service pace and customer satisfaction was also examined. Perceived service pace satisfaction was examined using expectancy disconfirmation theory. The effect of perceived pace on customer satisfaction was moderated by perceived service pace satisfaction during the production stage with a greater tolerance to a faster pace during the ordering stage. The management needs to consider the negative effect of service encounter pace on customer satisfaction. Perceived service pace satisfaction during the service stages in a restaurant should also be factored into strategy development for duration control.

Key Words: Service speed, customer satisfaction, expectancy disconfirmation

#### 1. 서 론

레스토랑의 수익관리 목표는 가변가격(variable pricing)전략과 고객 식사소요시간(meal duration) 조절 전략을 통하여 테이블 좌석이라는 한정된 자원으로 최대의 수익을 내는 것이다(Kimes & Chase 1998; Susskind 등 2004).

레스토랑, 헬스클럽 및 골프장의 고객들은 호텔이나 렌트 카를 이용하는 고객들처럼 고정된 시간을 이용하는 것이 아니기 때문에(Kimes 1989; Hanks 등 1992; Geraghty & Jonson 1997) 서비스를 제공하는 운영자 측면에서 고객들이 서비스를 이용하는 시간을 예측하기 어렵다. 이러한 이유가 수익을 증대시키는 데에 제약요인이 되기 때문에 레스토랑의 경영자들은 가능한 서비스 접점에서 서비스제공 속도를 빠르게 함으로써 고객들이 물리는 피크타임에 가능한 많은 고객을 수용하도록 노력하고 있다(Kimes 2000; Kimes & Wirtz 2003; Wirtz & Kimes 2007). 그러나 기존에 선행된 연구결과에서 밝혀진 바와 같이 이런 빠른 서비스 제공은 고

객에게 서두르는 듯한 느낌을 주게 되어 서비스 품질 평가와 고객만족에 나쁜 영향을 미칠 수 있으므로 신중한 주의를 기울여야 한다(Bhatia 2002; Wirtz 등 2003; Szuchman & Tesoriero 2004).

레스토랑에서 고객들에게 식사를 위해 제공하는 서비스 과정은 여러 단계로 구분할 수 있으며, Kimes(2004)는 preprocess(접대, 착석, 음료 제공, 주문), production(주문된 음식 조리 및 제공), in-process(식사), 그리고 postprocess(계산 및 출발)와 같이 4단계로 구분하였고, Noone 등(2007)은 preprocess(착석부터 첫 번주문된 음식 제공까지), in-process(음식 제공부터 계산서 제공 전까지), 그리고 postprocess(계산서 제공부터 테이블을 떠나기 전까지)의 3단계로 분류하였다. 또한 레스토랑의 수익관리를 위해 첨단기기 도입을 소개하는 Kimes(2008) 연구에서는 prearrival(레스토랑 도착전), postarrival(레스토랑 도착후), preprocess(테이블 착석 및 주문), in-process(식사), postprocess(계산 및 출발), 그리고 table turnover(테이블 정리)인 6단계로 분류하기도 하였다.

\*Corresponding author: Kyung-Hee Lee, Dept. of Food Service Management, Kyung Hee University, Hoegi-dong, Dongdaemun-gu, Seoul 130-701, Korea  
Tel: 82-2-961-0847 Fax: 82-2-964-2537 E-mail: lkhee@khu.ac.kr

여러 가지 서비스제공 단계에 따라 고객들이 만족하는 서비스 제공시간이나 기대하는 서비스 속도가 다르다는 것은 기존에 수행된 선행연구를 통해 밝혀졌으며, 특히, 대부분의 고객들은 식사 전의 주문 단계 및 식사 후의 계산 단계에서의 신속한 서비스는 선호하는 것으로 나타났다. 그러나 레스토랑 타입이나 식사 시기에 따라 고객이 선호하는 서비스 제공 속도에는 차이가 있었는데 구체적으로 고급 서비스를 기대하는 객단가가 높은 파인 다이닝 레스토랑일수록, 그리고 점심보다는 좀 더 여유시간을 가질 수 있는 저녁때의 식사 시간에서는 주문한 음식을 제공하기까지의 조리단계에서 너무 빠른 서비스는 오히려 고객만족을 감소시키는 것으로 조사되었다(Noone 등 2007; Cho 등 2010). 그 이후 발표된 또 다른 Noone 등(2009)의 연구에서 각 서비스제공 단계가 전체 고객만족에 미치는 영향을 분석하였는데, in-process 단계의 서비스는 preprocess와 postprocess 단계에서의 서비스보다 고객 만족도에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Namkung & Jang(2010)은 레스토랑의 서비스제공 단계를 환대(reception), 주문(ordering), 식사(consumption), 그리고 계산(checkout)단계로 구분하고 어떤 단계에서의 서비스 실패가 가장 고객에게 크게 영향을 주는 지에 대해서 연구한 결과 캐주얼과 파인 다이닝 레스토랑 모두에서 고객이 식사하는 단계에서의 서비스 실패는 고객만족에 가장 크게 나쁜 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 덧붙여, 주문 및 음식제공단계에서의 서비스 실패는 고객의 재방문 의도에 가장 큰 음의 영향을 끼치는 것으로 조사되었다.

레스토랑에서 고객만족에 영향을 미치는 속성에 관한 Sulek & Hensley(2004)의 연구에서는 서비스 품질, 메뉴 품질, 메뉴 가격, 서비스 속도, 대기시간, 그리고 종사원의 응대태도 등을 꼽았으며, 특히, Kivela(1997)는 패밀리 레스토랑 또는 캐주얼 레스토랑 고객들의 만족에 영향을 미치는 요소로서 서비스 제공 속도와 메뉴의 가격은 매우 중요한 속성이라는 것을 밝혀내었다.

위와 같은 선행 연구를 통해 레스토랑에서 식사를 제공하는 속도는 고객만족에 매우 중요한 영향을 미치게 되고, 또한 고객은 각 서비스제공 단계별 수행된 서비스에 대한 만족 여부에 따라 레스토랑에 대한 전체적인 고객만족에 유의적인 영향을 미칠 수 있다고 사료되었다. 따라서 본 연구에서는 레스토랑의 서비스제공 단계에 따른 고객이 인지한 서비스 제공 속도는 전체적인 고객만족에 유의한 영향을 미칠 것이라는 선행연구 결과를 검증하고, 어떠한 특정 서비스제공 단계에서 수행된 서비스제공 속도에 대한 고객만족은 다른 단계의 수행된 서비스제공 속도의 만족 여부에 따라 유의한 영향을 받는 지를 분석하고자 하였다. 이를 통해 레스토랑에서 전체적인 고객만족을 위해 고객이 식사를 하게 되는 과정 중 어떤 단계에서의 서비스제공 속도가 가장 만족되어야 하는 중요한 단계인지를 조사하였다.

## II. 연구 내용 및 방법

### 1. 연구가설

레스토랑에서 고객만족에 영향을 미치는 요인은 크게 2가지로 구분할 수 있는데 이는 서비스가 수행된 성과(서비스 품질, 음식의 질, 가격)와 서비스가 수행되는 과정(서비스 속도, 대기시간, 종사원의 응대)으로 구분할 수 있으며(Kivela 등 2000; Sulek & Hensley 2004), Namkung & Jang (2010)의 연구에서는 전체적인 고객 경험을 형성하는 2개의 범주를 서비스의 기능성과 감정적 요소로 분류한 선행연구(Berry 등 2002)를 바탕으로 서비스의 기능성을 음식의 맛과 신선함 그리고 적절한 식사제공 서비스 속도라고 하였다.

레스토랑에서 서비스제공 단계에 따른 서비스 지연에 관한 Dubé-Rioux 등(1989)의 연구에 따르면 똑같은 시간만큼 서비스의 지연이 발생되더라도 preprocess와 postprocess에서의 서비스 지연은 in-process 단계에서의 지연보다 고객들에게 더 크게 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마찬가지로 Noone 등(2007)의 연구에서도 식사에 소요되는 시간에 대한 고객 반응을 알아보기 위해 각 서비스제공 단계별 서비스 소요시간과 고객만족에 미치는 영향을 조사한 결과에서 고객은 preprocess와 postprocess 단계에서 소요되는 시간이 길어지면 불만을 느끼는 것으로 나타났다.

어떤 서비스에 대한 고객의 전체적인 만족은 처음부터 수행된 서비스에 대한 누적된 만족으로부터 이루어지지만, 고객이 비중을 두는 어느 특정한 한부분의 서비스에 대해 만족으로도 향상될 수 있다(Anderson & Fornell 1993; Boulding 등 1993). 예를 들면 각 서비스제공 단계별 수행된 서비스는 전반적인 고객만족에 영향을 미치게 되지만, 고객이 서비스를 직접 이용하고 소비하는 단계와 같이 특정 서비스제공 단계에서 수행된 서비스에 대한 만족이 전체적인 고객만족에 매우 중요한 영향을 미칠 수 있다는 것이다(Matilla & Ro 2008).

고객만족에 관한 지배적인 개념은 Lewin(1939)이 처음 제기한 기대 불일치(expectancy disconfirmation) 이론에 바탕을 두고 있으며, 기대 불일치 이론에 따르면 일반적으로 소비자들은 구매 이전에 제품성과에 대한 기대를 형성하고, 제품 구매 및 사용을 통하여 경험한 실제 제품성과를 자신의 기대수준과 비교하게 되는데 소비자들은 제품이나 서비스 성과에 대한 기대에 의하여 만족여부의 결정을 내리며, 이러한 기대와 성과를 비교하였을 때 성과가 기대와 일치하면 기대 일치(expectancy confirmation), 일치하지 않으면 기대 불일치(expectancy disconfirmation)라고 하였다. 이때 성과가 기대와 일치하거나 성과가 기대를 상회하는 긍정적 불일치(positive disconfirmation)에서는 고객만족이 증가되고, 반대로 제품성과가 기대에 못 미치게 되어 부정적 불일치(negative disconfirmation)가 야기되면 불만족이 증가될 것

로 예측된다. 이와 같은 기대 불일치 이론은 기대와 성과에 대한 차이가 고객만족에 어떤 영향을 미치는 지를 분석할 수 있는 매우 중요한 이론으로써, 기대 불일치가 고객 만족에 영향을 준다는 사실을 검증하기 위한 수많은 연구(Anderson 1973; Oliver 1980; Danaher & Mattsson 1994; Spreng 등 1996; de Ruyter 등 1997)가 수행되었다.

Noone 등(2009)의 연구에서는 서비스제공 단계를 3단계(preprocess, in-process, postprocess)로 구분한 후 레스토랑 타입(캐주얼, 업스케일 캐주얼, 파인 다이닝), 식사 시기(점심, 저녁), 성별, 연령, 그리고 동반인원수에 따라 서비스 속도가 고객만족에 어떤 영향을 미치는 지 조사하였다. 그 결과 레스토랑 타입이 서비스 속도가 고객만족에 미치는 영향을 조절하는 효과를 나타내었고, 캐주얼과 업스케일 캐주얼 레스토랑에서는 preprocess와 in-process 단계에서 인지한 서비스 속도와 고객만족사이에 유의적인 양의 관계를 나타냈지만, postprocess 단계에서 인지한 서비스 속도는 고객만족에 유의적인 영향을 나타내지 않았다. Namkung & Jang(2010)의 연구에서는 레스토랑에서의 고객들은 단 한가지의 서비스 실패보다는 여러 가지의 누적된 서비스 실패에 대해 더욱 불만을 갖게 된다는 것을 알 수 있었고, 또 다른 중요한 발견은 어떤 특정한 서비스제공 단계에서 발생한 서비스 실패는 더 크게 고객 만족을 감소시킬 수 있다는 결과를 얻을 수 있었다. 이와 같은 결과를 토대로 레스토랑의 운영자들은 고객이 특별하게 비중을 두는 서비스제공 단계에서의 서비스 실패가 일어났다면 고객이 만족할 만한 수준의 서비스 회복절차를 신속하게 수행해야 할 것이라고 제안하였다.

연구가설: 레스토랑에서 특정한 서비스제공단계에서의 고객이 인지한 서비스 속도가 전체적 고객만족에 미치는 영향은 다른 서비스제공 단계에서의 인지한 서비스 속도에 대한 만족여부에 의해 조절될 것이다.

이에 대한 세부가설은 다음과 같다.

(1) H1a: 주문단계(ordering stage)에서 고객이 인지한 서비스 속도가 전체적 고객만족에 미치는 영향은 조리단계(production stage)에서 인지한 서비스 속도의 만족여부에 의해 조절될 것이다.

H1b: 주문단계(ordering stage)에서 고객이 인지한 서비스 속도가 전체적 고객만족에 미치는 영향은 계산단계(payment stage)에서 인지한 서비스 속도의 만족여부에 의해 조절될 것이다.

(2) H2a: 조리단계(production stage)에서 고객이 인지한 서비스 속도가 전체적 고객만족에 미치는 영향은 주문단계(ordering stage)에서 인지한 서비스 속도의 만족여부에 의해 조절될 것이다.

H2b: 조리단계(production stage)에서 고객이 인지한 서비스 속도가 전체적 고객만족에 미치는 영향은 계산단계(payment stage)에서 인지한 서비스 속도의 만족여부에 의해

조절될 것이다.

(3) H3a: 계산단계(payment stage)에서 고객이 인지한 서비스 속도가 전체적 고객만족에 미치는 영향은 주문단계(ordering stage)에서 인지한 서비스 속도의 만족여부에 의해 조절될 것이다.

H3b: 계산단계(payment stage)에서 고객이 인지한 서비스 속도가 전체적 고객만족에 미치는 영향은 조리단계(production stage)에서 인지한 서비스 속도의 만족여부에 의해 조절될 것이다.

## 2. 조사 방법

본 연구를 위해 서울에 소재한 테이블 서비스를 제공하는 한 곳의 캐주얼 레스토랑 고객 193명을 대상으로 고객이 많이 몰리는 금요일, 토요일 그리고 일요일의 점심과 저녁식사 시간대에 설문조사를 실시하였다. 사전에 고객에게 설문 내용 및 방법을 설명하고 이에 동의한 고객을 대상으로 실시하였다.

본 연구에서는 레스토랑에서 서비스제공 단계를 Lemmink 등(1998)의 연구에서 사용된 분류를 응용하여, 고객의 의지에 의해 머물게 되는 식사단계(consumption stage)는 제외하고 서비스 제공자에 의해 조절될 수 있는 단계에서만 소비자 조사를 실시하기 위해 다음과 같이 구분하여 조사하였다.

- (1) 주문단계(ordering stage): 테이블 착석부터 주문완료까지
- (2) 조리단계(production stage): 주문완료부터 음식(음료 및 전채요리가 아닌 메인메뉴) 제공
- (3) 계산단계(payment stage): 계산서 요청부터 계산완료까지

본 연구의 조사는 Lee(2004)의 연구에서 고객이 기대하는 대기시간과 인지한 대기시간과의 차이와 고객만족과의 관계를 조사하기 위해 사용한 방법을 인용하여 2단계로 구성하였다. 또한 1단계와 2단계의 조사대상을 일치시키기 위해 휴대폰 뒷번호 4자리를 설문지에 기입하도록 하였다.

■ 1단계: 레스토랑에 도착한 고객을 대상으로 서비스를 제공받기 전에 각 서비스제공 단계별(주문, 조리, 계산) 고객이 기대하는 서비스 소요시간을 분단위로 직접 적도록 하였다. 이때 고객의 인구통계학적 특성도 함께 조사하였다.

■ 2단계: 계산 과정까지 모든 서비스를 제공받은 이후 각 서비스제공 단계별(주문, 조리, 계산) 고객이 인지한 서비스 소요시간을 분단위로 직접 기입하도록 하였다. 고객이 인지한 서비스 속도에 대해 ‘매우 빠르다’를 1점, ‘매우 느리다’를 7점으로 하여 조사하였다. 또한, 레스토랑의 전체적인 만족도에 대해 ‘매우 만족’은 7점, ‘매우 불만족’은 1점으로 하여 함께 조사하였다.

각 서비스제공 단계의 만족여부를 조사하기 위해 기대 불일치 이론을 이용하여 만족은 긍정적 기대 불일치(기대한 서비스 소요시간-인지한 서비스 소요시간>0)와 기대 일치(기대

한 서비스 소요시간-인지한 서비스 소요시간=0)인 경우, 불만족은 부정적 기대 불일치(기대한 서비스 소요시간-인지한 서비스 소요시간<0)인 경우로 정의하였다.

3. 통계처리

수집된 자료는 SPSS(V 16.0) 프로그램을 이용하여 고객이 인지한 서비스 속도와 고객만족간의 관계는 다중 회귀분석으로, 연구가설 검증 및 조절효과 분석을 위해 위계적 회귀 분석을 사용하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 표본의 일반적 특성

조사에 응한 고객은 총 193명 중 남자가 49명(25.4%), 여자가 144명(74.6%)으로 여자가 많았으며, 연령대는 20대가 121명(62.7%), 30대가 55명(28.5%), 40대가 11명(5.7%), 50대가 4명(2.1%)으로 대부분의 고객이 20~30대의 젊은 층의 학생 및 직장인이었다. 식사시기는 점심이 56명(29.0%), 저녁이 137명(71.0%)이었고, 또한 식사할 때의 동반인은 친구(73명, 37.8%), 직장동료(55명, 28.5%), 연인(37명, 19.2%), 가족(23명, 11.9%), 기타(5명, 1.2%)의 순으로 나타났다.

2. 서비스제공 단계별 고객이 인지한 서비스 속도가 고객만족에 미치는 영향

고객이 인지한 서비스 속도가 전체적인 고객만족에 미치는 영향을 다중회귀분석으로 조사한 결과 서비스제공 단계의 주문, 조리, 계산단계 모두에서 유의적인 결과를 나타냈다<Table 1>.

고객이 제공받은 서비스 속도가 느리다고 인지할수록 고객만족은 감소하는 경향을 나타냈으며, 특히 주문단계에서의 회귀계수인 베타값이 가장 큰 음의 값으로 분석되었고, 그 다음이 조리, 계산단계 순으로 나타났다.

이와 같은 결과를 토대로 본 레스토랑 주문단계에서의 서비스 속도에 대한 고객 인식은 고객만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 생각되었다. 이는 선행된 연구(Noone 등 2007; Cho 등 2010)에서 preprocess와 postprocess에서의 서비스 지연은 고객 불만족을 크게 유발시킬 수 있다는 것과 일치하는 결과이다. 그러나 선행연구에서는 파인 다이닝 레

스토랑의 조리단계에서 너무 빠른 서비스는 고객 불만족을 야기할 수 있다고 하였지만, 본 연구에서는 조리단계에서 느리게 인지한 서비스 속도도 고객 불만족에 유의한 음의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 본 조사대상 레스토랑이 파인 다이닝 레스토랑이 아닌 가볍게 식사를 즐길 수 있는 캐주얼 레스토랑이었기 때문에 조리단계에서도 빠른 서비스를 선호하는 것으로 사료되었다.

3. 서비스제공 단계별 서비스 속도에 대한 만족분석: 기대불일치이론 적용

조사대상자들의 각 서비스제공 단계별 기대하는 서비스 소요시간과 인지한 소요시간을 조사하였으며 그 결과는 다음과 같다. 주문단계에서는 기대한 시간은 평균 5.13분, 인지한 시간은 6.19분으로 p<0.05 수준에서 유의한 차이를 보였다. 또한, 조리단계에서는 기대한 시간이 평균 12.73분, 인지한 시간이 14.15분으로 조사되었고, 계산단계에서는 기대시간이 3.20분, 인지한 시간이 2.51분으로 모두 p<0.01 수준에서 유의한 차이를 나타내었다.

서비스제공 단계별 서비스 속도에 대한 만족 여부를 Westbrook & Oliver(1991)의 기대 불일치이론을 적용하여 고객이 기대하고 인지한 서비스 소요시간을 비교하였을 때 일치하거나 긍정적 불일치를 만족, 반대로 부정적 불일치를 불만족으로 정의하여 분석하였고, 그 결과는 <Table 2>와 같다.

주문단계에서는 인지한 서비스 소요시간이 기대한 시간보다 긴 부정적 불일치가 56명(29.0%), 인지한 서비스 소요시간이 기대한 시간보다 짧은 긍정적 불일치가 41명(21.3%), 인지한 시간과 기대한 시간이 같았던 일치가 96명(49.7%)으로 서비스 속도에 대해 만족한 고객은 137명(71.0%), 불만족한 고객은 56명(29.0%)으로 나타났다. 또한 조리단계는 부정적 불일치가 86명(44.6%), 긍정적 불일치가 37명(19.2%), 그리고 일치가 70명(36.2%)으로 서비스 속도에 만족한 고객은 107명(55.4%), 불만족한 고객은 86명(44.6%)으로 조사되었으며, 계산단계는 부정적 불일치 26명(13.5%), 긍정적 불일치 79명(40.9%), 일치 88명(45.6%)으로 만족은 총 167명(86.5%), 불만족은 26명(13.5%)으로 조사되었다.

본 조사 레스토랑에서의 제공하는 서비스 속도는 고객이 기대하는 수준과 비교적 유사하여 만족한 고객의 비율이 불

<Table 1> Multiple regression analysis for perceived service pace and overall customer's satisfaction

Dependent Variable	Independent Variable	Coefficients			t	F	R <sup>2</sup>	
		Unstandardized		Standardized				
		B	Std. Err	Beta				
Overall customer's satisfaction	Perceived service pace	Ordering stage	-0.276	0.067	-0.279	-4.119**	16.174**	0.204
		Production stage	-0.299	0.080	-0.246	-3.719**		
		Payment stage	-0.135	0.068	-0.132	-1.986*		

\*p<0.05, \*\*p<0.01

&lt;Table 2&gt; Analysis of satisfaction and dissatisfaction based on the expectancy disconfirmation theory according to service stages

Service Stage	Difference between expected and perceived service duration; N(%)			Satisfaction N(%)	Dissatisfaction N(%)
	Negative disconfirmation	Positive disconfirmation	Confirmation		
Ordering	56 (29.0)	41 (21.3)	96 (49.7)	137 (71.0)	56 (29.0)
Production	86 (44.6)	37 (19.2)	70 (36.2)	107 (55.4)	86 (44.6)
Payment	26 (13.5)	79 (40.9)	88 (45.6)	167 (86.5)	26 (13.5)

만족 고객 비율보다 전체적으로 높게 나타났으며, 특히 계산 단계에서의 서비스가 매우 신속하게 이루어졌기 때문에 만족 비율이 월등하게 높게 나타났다. 그러나 메뉴를 주문한 후 음식이 제공될 때까지의 과정인 조리단계에서의 부정적 불일치(44.6%)가 다른 단계보다 높은 비율을 보였기 때문에 본 레스토랑에서는 조리도구 추가 및 조리종사원 추가고용 등의 방법을 통한 조리과정의 개선으로 좀 더 빠른 서비스가 이루어질 수 있도록 노력해야 할 것으로 사료되었다.

#### 4. 가설 검증

어떤 특정한 서비스제공 단계에서의 서비스 속도에 대한 만족 여부가 다른 서비스제공 단계에서 인지한 서비스 속도가 고객만족에 미치는 영향에 조절효과를 나타내는 지를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <Table 3>과 같다.

주문단계에서 조리단계의 서비스 속도에 대한 만족은 유의적인 조절효과를 나타냈다. 이와 같은 조절효과에 의한 회귀계수 변화를 살펴보면 주문단계에서 서비스 속도가 느리다고 느끼게 되면 고객만족에 나쁜 영향을 미쳐 음의 부호( $\beta = -0.643$ )를 나타냈지만, 다음에 수행된 조리단계에서 신속한 서비스가 이루어져 고객이 만족하게 되면 전체적인 고객만족이 유의적으로 향상( $t=2.680^{**}$ )되어 양의 부호( $\beta = 0.443$ )로 바뀐 것을 알 수 있었다. 그러나 계산단계의 신속한 서비스제공으로 인한 고객만족은 회귀계수의 부호를 음( $\beta = -0.522$ )에서 양( $\beta = 0.017$ )으로 변화시키기는 하였지만 전체적인 고객만족에 유의적인 조절효과를 미치지 못하는 것( $t=0.082$ )으로 분석되었다.

Namkung & Jang(2010)의 연구결과에서 주문 및 음식제공단계에서의 서비스 실패는 고객의 재방문 의도에 가장 나쁜 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 본 연구에서도 음식이 제공되는 단계인 조리단계에서의 서비스 속도에 대한 고객 인식이 중요하다는 것을 알 수 있었다.

조리단계에서는 주문 및 계산단계의 서비스 속도 만족여부에 대해 유의적인 조절효과를 나타내지 않았는데, 이는 주문 및 계산이 비교적 빨리 이루어졌다고 하더라도 조리단계에서 주문한 음식 제공 속도가 느리다고 인지하면 고객만족은 감소한다는 것을 의미하는 것이다. 또한 계산단계에서도 조리단계와 마찬가지로 계산과정이 지연된다면 주문 및 조리단계에서 서비스 속도에 만족한 고객이라도 고객만족에

영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 계산단계에서의 이와 같은 결과는 본 조사대상 레스토랑은 이미 계산과정이 고객이 만족할 만한 수준으로 빠른 서비스 속도를 제공하고 있었기 때문에 만족한 고객이 불만족한 고객보다 훨씬 많아 계산과정의 지연에 대한 다른 단계의 조절효과를 분석할만한 데이터가 충분하지 않았기 때문이라고 사료된다.

따라서 본 연구에서 설정한 가설 중 H1a만이 채택되었고 H1b~H3b 모두 기각되었다. 본 연구의 결과를 따르면 조리 단계에서 고객이 만족할 만한 속도로 서비스가 이루어진다면 다른 단계에서의 조금 느린 서비스 속도에 대한 고객 불만족을 상쇄시킬 수 있을 것으로 기대되며, 또한 다른 단계에서 서비스가 신속하게 이루어졌다고 하더라도 조리단계에서 느린 서비스 속도는 더 큰 고객 불만족을 유발할 수 있을 것으로 사료된다.

## IV. 요약 및 결론

본 연구에서는 레스토랑의 서비스제공 단계에 따라 어떠한 특정 서비스제공 단계에서 수행된 서비스제공 속도에 대한 전체적인 고객만족은 다른 단계에서 수행된 서비스제공 속도의 만족 여부에 따라 유의한 영향을 받는지를 연구하였다. 이를 통해 레스토랑의 전체적인 고객만족을 위해 고객이 식사를 하게 되는 서비스 제공단계를 3단계로 구분하여 서비스제공 속도에 대한 고객 만족에 영향을 미치는 가장 중요한 단계를 조사하였으며 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 조사대상자는 남자가 49명(25.4%), 여자가 144명(74.6%), 연령대는 20대가 121명(62.7%), 30대가 55명(28.5%), 40대가 11명(5.7%), 50대가 4명(2.1%)으로 총 193명이었다. 조사 시기는 금, 토, 일요일의 점심(56명, 29.0%)과, 저녁(137명, 71.0%)이었고 동반인은 주로 친구와 직장동료로 분석되었다.

둘째, 주문, 조리, 계산단계에서 모두 고객이 인지한 서비스 속도는 전체적인 고객만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 주문단계에서 영향력이 가장 큰 것으로 분석되었다.

셋째, 서비스 제공단계별 서비스 속도에 대한 만족여부를 기대 불일치 이론을 적용하여 분석한 결과, 주문단계에서는 만족한 고객은 71%(긍정적 불일치 21.3%, 일치 49.7%), 불만족한 고객은 29.0%, 조리단계는 만족은 55.4%(긍정적 불

<Table 3> Hierarchical multiple regression for moderating effect analysis on overall customer's satisfaction

Service Stage	Independent Variable	$\beta$	Std.Err	t	R <sup>2</sup> change	
Ordering	Step 1: Perceived pace	-0.521	0.069	-8.427**		
	Step 2: Perceived pace	-0.518	0.069	-8.434**		
	Satisfaction in production stage <sup>1)</sup>	-0.109	0.188	-1.776	0.012	
	Step 3: Perceived pace	-0.643	0.085	-8.425**		
	Satisfaction in production stage	-0.499	0.482	-3.167**		
	Perceived pace×Satisfaction in production stage	0.443	0.140	2.680**	0.024	
	Step 1: Perceived pace	-0.521	0.069	-8.427**		
	Step 2: Perceived pace	-0.520	0.069	-8.416**		
	Satisfaction in payment stage <sup>2)</sup>	-0.047	0.295	-0.763	0.002	
	Step 3: Perceived pace	-0.522	0.072	-8.157**		
	Satisfaction in payment stage	-0.063	0.973	-0.309		
	Perceived pace×Satisfaction in payment stage	0.017	0.292	0.082	0.000	
	Production	Step 1: Perceived pace	-0.524	0.078	-8.512**	
		Step 2: Perceived pace	-0.525	0.079	-8.469**	0.000
		Satisfaction in ordering stage <sup>3)</sup>	0.009	0.198	0.145	
Step 3: Perceived pace		-0.536	0.089	-7.668**		
Satisfaction in ordering stage		-0.075	0.803	-0.297		
Perceived pace×Satisfaction in ordering stage		0.088	0.194	0.343	0.001	
Step 1: Perceived pace		-0.524	0.078	-8.512**		
Step 2: Perceived pace		-0.525	0.078	-8.536**	0.010	
Satisfaction in payment stage		-0.096	0.270	-1.569		
Step 3: Perceived pace		-0.516	0.083	-7.912**		
Satisfaction in payment stage		-0.015	1.012	-0.065		
Perceived pace×Satisfaction in payment stage		-0.085	0.250	-0.367	0.001	
Payment		Step 1: Perceived pace	-0.439	0.074	-6.747**	
		Step 2: Perceived pace	-0.439	0.075	-6.730**	
		Satisfaction in ordering stage	0.012	0.224	0.190	0.001
	Step 3: Perceived pace	-0.409	0.085	-5.534**		
	Satisfaction in ordering stage	0.119	0.486	0.843		
	Perceived pace×Satisfaction in ordering stage	-0.124	0.180	-0.851	0.003	
	Step 1: Perceived pace	-0.439	0.074	-6.747**		
	Step 2: Perceived pace	-0.433	0.075	-6.730**		
	Satisfaction in production stage	-0.038	0.200	-0.190	0.002	
	Step 3: Perceived pace	-0.396	0.105	-4.298**		
	Satisfaction in production stage	-0.109	0.416	-0.796		
	Perceived pace×Satisfaction in production stage	-0.084	0.151	-0.588	0.001	

\*p<0.05, \*\*p<0.01

<sup>1)</sup>Dissatisfaction in production stage used as the reference group in the regression

<sup>2)</sup>Dissatisfaction in payment stage used as the reference group in the regression

<sup>3)</sup>Dissatisfaction in ordering stage used as the reference group in the regression

일치 19.2%, 일치 36.2%), 불만족한 고객은 44.6%로 조사되었으며 또한, 계산단계는 만족은 86.5%(긍정적 불일치 40.9%, 일치 45.6%), 불만족은 13.5%로 조사되었다.

넷째, 서비스제공 단계별 고객이 인지한 서비스 속도에 대한 고객만족에 미치는 영향은 주문단계에서 조리단계의 서비스 속도에 대한 만족이 유의적인 조절효과를 나타내는 것으로 분석되었다.

이와 같은 결과에 따라 레스토랑에서 서비스 제공단계별 고객들이 인식하는 서비스 속도는 전체적인 고객만족에 유의한 영향을 미치므로 고객이 기대하는 수준의 서비스 속도가 이루어 질 수 있도록 노력해야 할 것이다. 이를 위해 앞으로 레스토랑 유형, 동반인(원) 및 연령에 따라 서비스제공 단계별 고객이 기대하는 서비스 속도에 관한 연구도 필요할 것으로 생각되었다. 특히, 본 연구에서는 점심 및 저녁과 같은 식사 시기를 구별하여 고객이 기대하는 서비스 속도에 대한 만족 여부에 대한 조절효과를 분석하지 못한 한계점을 가지고 있으므로, 차후 연구에서는 고객의 식사 시기에 고려한 레스토랑의 서비스제공 속도에 관한 연구가 이루어져야 할 것으로 사료된다.

선행된 Noone(2009)과 Namkung & Jang(2010)의 연구결과에서 나타난 것과 같이 고객이 레스토랑에서 식사를 하게 되는 과정 중 고객 만족에 가장 큰 영향을 미치는 단계는 주문한 음식이 조리되어 제공되는 과정인 조리 단계인 것과 같이 본 조사에서도 조리단계에서 고객이 인지한 서비스 속도에 대한 만족은 주문단계에서의 서비스 지연에 대한 고객의 불만족을 개선시킬 수 있는 것으로 나타났다. 따라서 레스토랑 운영자들은 전체적인 서비스제공 단계에서 고객이 만족할 수 있는 서비스를 제공할 수 있도록 노력해야하지만, 특히, 조리단계에서 고객이 만족할 만한 수준의 서비스 속도가 이루어질 수 있도록 주의해야 할 것으로 사료되었다.

## ■ 참고문헌

- Anderson RE. 1973. Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Consumer Research*, 10(1):38-44
- Anderson EW, Fornell C. 1993. A customer satisfaction research prospectus. In *Service Quality: New directions in theory and practice*, ed. RL. Oliver and TR. Rust, 239-266. Newbury Park, CA: Sage
- Bhatia P. 2002. Hurry up and eat. *Wall Street Journal*, June 21, p. W1
- Berry LL, Carbone LP, Haeckel SH. 2002. Managing the total customer experience. *Sloan Management Review*, 43(3):85-89
- Boulding WA, Kalra A, Staelin R, Zeithaml VA. 1993. A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1):7-27
- Cho MH, Kim HA, Lee KH. 2010. A study of the appropriate meal duration at an Italian Restaurant. *J East Asian Soc Dietary Life*, 20(3):473-480
- Danaher PJ, Mattsson J. 1994. Customer satisfaction during the service delivery process. *European Journal of Marketing*, 28(5):5-16
- De Ruyter K, Bloemer JM, Peeters P. 1997. Merging service quality and service satisfaction: An empirical test of an integrative framework. *Journal of Economic Psychology*, 18(4):387-406
- Dub?-Rioux L, Schmitt BH, Leclerc F. 1989. Customers' reaction to waiting: When delays affect the perception of service quality. *Advances in Consumer Research*, 16(1):59-63
- Geraghty MK, Johson E. 1997. Revenue management saves national car rental. *Interfaces*, 27(1):107-127
- Hanks RD, Cross RG, Noland RP. 1992. Discounting in the hotel industry: a new approach. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 33(1):15-23
- Kimes SE. 1989. The basics of yield management. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 30(3):14-19
- Kimes SE. 2000. Revenue management on the links. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(1):120-127
- Kimes SE. 2004. Restaurant revenue management: Implementation at Chevys Arrowhead. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 45(1):52-67
- Kimes SE. 2008. The role of technology in restaurant revenue management. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 49(3):297-309
- Kimes SE, Chase RB. 1998. The strategic levers of yield management. *Journal of Service Research* 1(2): 156-166
- Kimes SE, Wirtz J. 2003. Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*, 6(2):125-135
- Kivela J. 1997. Restaurant marketing: Selection and segmentation in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(3):116-123
- Kivela J, R. Inbakaran, J. Reece. 2000. Consumer research in the restaurant environment. part 3: Analysis, findings, and conclusions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1):13-30
- Lee WJ. 2004. The effect of waiting time and affective reactions on customers' evaluation of service quality and satisfaction in a cafeteria simulation. Doctoral dissertation. Pennsylvania State University. pp 78-82
- Lemmink JGA, de Ruyter MJC, Wetzels M. 1998. The role of value in the delivery process of hospitality services. *Journal of Economic Psychology*, 19(2):159-177

- Lewin K. 1939. The conceptual representation and measurement of psychological forces. Durham, NC: Duke University Press
- Matilla AS, Ro H. 2008. Customer satisfaction, service failure, and service recovery. In Handbook of hospitality marketing management, ed. H. Oh, 296-323. New York: Butterworth-Heinemann
- Namkung Y, Jang S. 2010. Service failures in restaurants: Which stage of service failure is the most critical?. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 51(3): 323-343
- Noone BM, Kimes SE, Mattila AS, Wirtz J. 2007. The effect of meal pace on customer satisfaction. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 48(3):231-245
- Noone BM, Kimes SE, Mattila AS, Wirtz J. 2009. Perceived service encounter pace and customer satisfaction. *Journal of Service Management*, 20(4): 380-403
- Oliver RL. 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Consumer Research*, 17(4):460-469
- Spreng RA, Mackenzie SB, Olshavsky RW. 1996. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3):15-32
- Sulek JM, Hensley RL. 2004. The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 45(3):235-247
- Susskind AM, Reynolds D, Tshchiya E. 2004. An evaluation of guests' preferred incentives to shift time-variable demand in restaurants. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 45(1):68-84
- Szuchman P, Tesoriero W. 2004. Hurry up and putt-with iron hand golf marshals get rough on slow duffers: Mr. Blanco's marching order. *Wall Street Journal*, April 9, W1.
- Westbrook RA, Oliver RL. 1991. The dimensionality consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(June):84-91
- Wirtz J, Kimes SE. 2007. The moderating effects of familiarity on the perceived fairness of revenue management pricing. *Journal of Service Research*, 9(3):229-240
- Wirtz J, Kimes SE, Ho PRJ, Patterson P. 2003. Revenue management: resolving potential customer conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(3):216-228

---

2011년 3월 28일 신규논문접수, 5월 6일 수정논문접수, 6월 7일 수정논문접수, 6월 21일 채택