

호텔 기업의 고객경험관리(CEM)는 기꺼이 더 지불하게 하는가?

최 옥 희[¶]

동국대학교 경주캠퍼스 호텔관광경영학부[¶]

How Customer Experience Management in the Hotel Industry can Lead to a Willingness to Pay More

Wook-Hee Choi[¶]

Dept. of Hotel and Tourism Management, Dongguk University[¶]

Abstract

Customer Experience Management (CEM) appeared as a complementary solution to overcome CRM limitations. CEM enhances profitability through building long-term relations with customers by understanding their experiences. This study aims at investigating the impact of customer experience quality on the willingness to pay more through customer satisfaction in the hotel businesses. The survey for this study was carried out on customers who had domestic hotel experience s within the last 6 months. Out of the 306 questionnaires retrieved, 225 valid responses were used for the empirical analysis that utilized the statistical package programs SPSS 18.0 and AMOS 18.0. The research findings may be summarized as follows. First, as an outcome of the research hypothesis that each component of customer experience management would influence satisfaction, ‘the peace of mind’ & ‘the moment of truth’ were shown to have a significantly positive (+) impact on it. On the other hand, ‘the product experience’ was shown not to significantly influence it in a positive (+) way. Second, as an outcome of the research hypothesis that satisfaction would influence willingness to pay more. From the findings of the study, theoretical implications are as follows. It can be predicted that customer experience management will likely make customers more profitable because customers are willing to pay more with a sense of loyalty built through satisfaction of the hotel industry. In the practical implications, the dimension of experience quality examined by the study can be used as an index to measure and manage customer experience in the hotel industry.

Key words: customer experience management, moment of truth, peace of mind, product experience, satisfaction, willingness to pay more

I. 서 론

고객은 무엇을 사는가? 점점 더 상승하고 있는 다양한 고객들의 취향과 욕구에 부응하기 위해 기업들은 ‘어떻게 고객을 만족시킬 수 있을까’에서 ‘어떻게 더 가치 있게 느낄 수 있도록 할 것인가’로 그 패러다임이 변화하고 있다. 즉, 고객은 제품이 아니라 경험을 사는 것이며, 이성이 아니라 감성으로 수치가 아니라 감동으로 접근해야 잘 팔린다는 것이다(Schmitt BH 2003). 최근 소비자들은 더 지불하더라도 가치 있는 상품과 서비스를 선택하려는 가치개념을 보이고 있다(Norberg

가로 그 패러다임이 변화하고 있다. 즉, 고객은 제품이 아니라 경험을 사는 것이며, 이성이 아니라 감성으로 수치가 아니라 감동으로 접근해야 잘 팔린다는 것이다(Schmitt BH 2003). 최근 소비자들은 더 지불하더라도 가치 있는 상품과 서비스를 선택하려는 가치개념을 보이고 있다(Norberg

* 본 연구는 최옥희의 박사학위논문을 바탕으로 한 것임.

¶: 최옥희, wookeys@dongguk.ac.kr, 경상북도 경주시 동대로 123, 동국대학교 호텔관광경영학부

HM·Maehle N 2011). 따라서 상품이나 서비스에 대해 지각된 가치는 궁극적으로 지불의사를 형성하게 되며, 특히 고가격 또는 혁신적인 상품이나 서비스일수록 프리미엄 지불의사를 더 강하게 나타내면서 프리미엄 마케팅이라는 시장이 형성되고 있다. 이러한 시장 환경에서 오늘날 대중화된 고객관계관리(CRM)는 고객을 확보하고, 좋은 관계를 유지하기 위한 기업의 주요한 마케팅 전략이자 솔루션이 되고 있다. 그러나 고객관계관리를 통해 사후 만족한 고객이 곧바로 충성고객이 되는 것은 아니며, 기업의 수익에 크게 기여하지 않는다는 사실을 인식하게 되면서 제품이나 서비스의 혜택이나 기능적 만족을 넘어 정서적인 만족을 추구하는 고객들의 감정과 행동에 귀 기울이는 기업이 늘어나고 있는 추세이다. 까다롭고 엄격해진 고객의 마음을 열기 위해서는 더욱더 고도화된 마케팅 전략이 필요하다는 것이다(Cho HY 2013). 고객은 단순한 거래가 아닌 의미 있는 경험을 구매하기 원하며, 이러한 고객들과 소통하기 위해서는 오프라인, 온라인 등 모든 소통에 귀 기울이는 생각의 전환이 필요하고, 고객과 마주치는 매순간마다 긍정적인 경험을 가질 수 있도록 설계해야 한다.

최근 호텔산업은 관광숙박서비스의 품질향상을 위해서 호텔등급평가제도의 내실 있는 운영이 선행되어야 한다(Cho HG 2014)는 문제제기에 따라 2015년부터 본격적으로 신 호텔등급제도가 시행되고 있다. 많은 호텔들이 새로운 평가방법에 긴장하면서도 급변하는 숙박시설의 공급으로 인한 치열한 경쟁에서 우위를 차지하기 위해 앞 다투어 평가에 도전하고 있다. 또한 이러한 경쟁 환경 속에서 호텔기업은 기존의 고객확보와 유지에 효과적이었던 고객관계관리(CRM)에서 그 다음 단계인 우리 호텔 수익에 지대한 영향을 미칠 수 있는 가치 있는 고객으로 만들 수 있을 것인가에 집중해야 한다. 기존의 CRM의 한계를 보완하기 위해 등장한 것이 고객의 모든 순간의 경험을 관리하는 프로세스인 고객경험관리(CEM)이다. 고

품질의 서비스와 다양하고 복합적인 기능이 요구되는 호텔기업에서 고객이 이용하게 되는 전 과정에서 긍정적인 경험을 가질 수 있도록 하기 위해서는 고객경험관리가 매우 중요하다고 할 수 있다(Choi WH 2014). 그러나 경험은 감정을 유발하는 것으로서 고객이 이용하게 되는 모든 순간을 포착하여 객관적 사고로 평가하기에는 무리가 있다. 많은 선행연구에서 고객만족의 선행변수로서 사용된 서비스품질 척도는 고객의 총체적인 경험을 측정하는데 한계점이 지적되었다(Maklan S & Klaus P 2011). 따라서 본 연구에서는 총체적인 고객의 경험관리가 고객만족에 긍정적 영향을 미치는지와 더 나아가 프리미엄을 만족한 고객이라면 기꺼이 더 지불하게 될 것인가 즉 가치 있는 고객으로 발전하게 될 것인지를 검증해 보고자 한다.

본 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다. 첫째, 고객의 경험을 보다 광범위하면서도 간명한 척도로 측정할 수 있는 방법으로 제시된 Maklan S & Klaus P(2011)의 경험품질척도와 호텔기업에 맞는 측정항목으로 재추출하여 검증된 Choi WH(2014)의 호텔고객경험품질척도(Experience Quality; EXQ)를 활용하여 고객경험관리의 중요한 차원을 검증하고자 한다. 둘째, 고객경험관리가 고객만족에 긍정적 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 셋째, 만족한 고객은 프리미엄 지불의사를 증가시키는지 확인하고자 한다. 최종적으로 본 연구의 결과를 바탕으로 이론적으로는 고객경험관리의 간명한 모델 재검증 결과를 제시하며, 호텔기업의 고객경험관리와 가치 있는 고객 증진을 위한 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 고객경험관리(CEM)

경험연구의 기초를 제공한 Schmitt BH(1999)는 다섯 가지 경험유형인 감각, 감정, 인지, 행동, 관계를 경험마케팅의 모듈로 제시하면서 경험을 어

면 자극에 대한 반응으로 일어나는 개인적인 사건들이라고 정의하였다. 1990년대 말부터 고객경험에 대한 체계적 연구가 시작되면서 2000년대에 이르러 본격적인 경험의 차원에 대한 연구가 시작되었다(Choi WH 2014). Robinette et al(2002)은 경험의 차원이 기업과 고객 간의 감각적 자극, 정보, 감정이 교환되는 점점들의 집합이라고 하였다. Mascarenhas et al(2006)은 고객의 행동적, 감정적 경험을 충족시키는 것으로 고객과 제공자간의 적극적인 상호작용을 요구하는 차별화된 제공물로 유발되는 것이라 하였다. Chang TY · Hong SC(2010)는 상품과 서비스를 구매할 때 항상 동반되는 것이 고객경험이라고 정의하였다. 선행연구를 종합해볼 때, 고객의 경험은 고객의 반응을 유발할 수 있는 상품과 서비스 혹은 기업, 종사원과의 상호작용으로 정의할 수 있다(Choi WH 2014). 또한, 고객경험을 관리하기 위한 고객경험품질은 고객이 해당 브랜드나 서비스를 접하는 모든 상황에서 고객의 경험을 긍정적으로 만들어가는 활동이라고 정의할 수 있다(Kim JH 2015). 호텔기업에서는 서비스 점점의 개별적 구성요소들을 서비스 만족도로 평가하고, 좋은 결과는 곧 좋은 품질로 평가되고 있다. 그러나 이러한 평가의 결과가 자동적으로 경험의 품질이 높은 것으로 평가할 수 있다는 의미는 아닐 것이다(Maklan S & Klaus P 2011). 경험은 점점에서 겪게 되는 각 에피소드에 의해 발생하기보다는 다수 점점에서 얻는 경험들의 누적효과로 경험하는 전 과정에 걸쳐 일어날 수 있다(Sharma N · Patterson P 2000; Chandon et al 2005). 즉, 서비스 만족도를 측정하기 위해 활용되는 서비스품질의 차원으로 대표적인 SERVQUAL의 차원들은 너무 제한적이어서 고객의 경험의 전 과정을 완전히 포착할 수 없다는 것이다. 또한 고객의 경험은 너무나 개인적이고 광범위하여 실질적으로 측정하기 어려워 보편적 척도를 개발하기가 어렵다는 것이다(Sureschandar et al 2002). Lemke et al(2011)은 이러한 선행 연구자들에 대한 도전으로 repertory grid 분석을 실시

하여 산업간 교차연구를 통해 고객경험을 다루는 개념적 체계를 개발하였다. 이 연구에서 커뮤니케이션, 서비스제공, 이용의 세 가지 유형이 점점에서 유발된다는 것을 발견하였다. Palmer A(2010)는 내용중심의 연구가 필요하다고 제안하며, 개념화 연구에서 고객경험품질의 차원을 유형성, 과정품질, 브랜드 관계, 대인관계로 제시하였다. 국내연구에서는 Lee SY et al(2010)의 한식당을 대상으로 한 연구에서 음식, 주변 환경, 종업원, 구전으로 차원을 제시하였으며, Lee SS et al(2012)의 커피전문점 대상 연구에서는 고객경험품질의 차원을 기능적, 물리적, 인적 단서로 제시하였다. 이와 같이 현대산업에서 고객경험관리에 대한 연구는 주로 개념적 요인에 관한 연구가 많았으며, 경험을 측정하기 위한 연구가 시도되었으나, 주로 서비스 품질을 측정하는 SERVQUAL 척도를 적용하였다. Knutson et al(2007)의 연구에서는 호텔의 총체적인 경험을 측정하기 위한 시도로 고객경험지수(Customer Experience Index; CEI)를 개발하였는데, 39개의 경험지수가 호텔 고객의 총체적 경험을 대표할 수 있는 항목으로서는 부족한 면이 지적되었다(Choi WH 2014). 국내 연구에서 Kim JH(2015)는 고객경험관리를 서비스 점점의 경험이라고 정의하고, 서비스 자체, 서비스 물리적 환경, 상호작용으로 분류하여 63개 측정항목으로 분석하였다. 그러나 고객이 경험할 수 있는 모든 상황을 다 포함한 측정문항에 대해 일부의 점점만을 경험하게 되는 고객은 경험하지 않은 상황에 대한 부분적 오류가 발생할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 고객경험을 관리하기 위해서 경험품질의 차원을 기대 대비 차이에 의한 만족도가 아닌 전반적 지각과 가치를 기반으로 한 총체적 감정이 내포된 고객경험을 측정하고자 하였다. 즉, 각 점점의 모든 순간의 경험이 아니라, 경험한 부분의 감정들이 이 호텔에 대해 전반적으로 느끼게 되는 감정적 경험이 훌륭하도록 관리한다는 것을 의미한다. 따라서 고객경험관리를 Maklan S & Klaus P(2011)의 정의를 바탕으로 ‘고객들이 호

텔을 이용할 때 모든 접점에서 느끼게 되는 총체적인 경험품질의 관리'로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 Maklan S & Klaus P(2011)의 POMP (Peace of Mind, Outcome focus, Moment of truth, Product experience)의 차원을 바탕으로 호텔기업을 대상으로 재검증된 Choi WH(2014)의 호텔경험품질의 3개 차원인 마음의 평안(POM), 상품경험(PRO), 진실의 순간(MOT)으로 검증하였다.

1) 마음의 평안(Peace of Mind)

'마음의 평안(POM)'은 고객이 경험하는 심리적 안정성과 관련된 것으로, 본 연구에서는 호텔 서비스를 이용하기 이전부터 이용하는 동안 그리고 이후에 이르는 전반적인 환경, 프로세스 등과의 상호작용으로 인한 고객의 평가로 정의하였다.

이를 측정하기 위하여 Bendapudi N & Berry L (1997)과 Maklan S & Klaus P(2011; 2013)의 연구를 바탕으로 하였다. 총 6개의 문항으로 측정하였으며, '이 호텔은 전문적으로 나의 요구를 처리하는 편이다', '이 호텔은 제공하는 상품에 대해 설명해준다', '이 호텔은 나에게 관심을 가지는 편이다', '이 호텔은 이용하기에 편안하다', '이 호텔은 아용한 경험이 있기 때문에 선택한다', '이 호텔은 전반적으로 이용방법이 쉬운 편이다'와 같이 구성하였다.

2) 상품경험(Product Experience)

'상품경험(PRO)'은 상품이나 서비스 제공물에 대해 고객이 비교할 수 있는 정보와 선택의 여지에 대한 고객지각의 중요성과 관련한 것이다(McAlister L & Srivastava R 1991). 본 연구에서는 호텔의 상품 중 고객이 선택하는 데 많은 정보의 제공 여부와 혜택의 비교 가능성에 대한 고객의 지각으로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 McAlister L & Srivastava R(1991)와 Maklan S & Klaus P (2011; 2013)의 연구를 바탕으로 하였다. 총 5개 문항으로 '이 호텔은 다양한 상품과 옵션을 제공한다', '이 호텔은 상품과 옵션별 가격, 혜택 등을

비교할 수 있도록 고려해준다', '이 호텔은 다른 호텔의 상품과 혜택을 비교할 수 있도록 관련 정보를 제공한다', '이 호텔은 서비스의 절차나 수준을 일관성 있게 제공한다', '이 호텔은 전반적으로 적절한 상품가격을 제공한다'와 같이 구성하였다.

3) 진실의 순간(Moment of Truth)

'진실의 순간(MOT)'은 접점에서의 서비스 회복(Tax S & Brown S 1998)의 중요성에 관한 것으로, 본 연구에서는 서비스의 모든 접점 상황에서 고객을 다루는 유연성과 결정적인 순간의 경험에 대한 고객의 평가로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 Tax S & Brown S(1998), Liljander V & Strandvik T(1997)와 Maklan S & Klaus P(2011; 2013)의 연구를 바탕으로 하였다. 총 5개 문항으로 '이 호텔은 내가 원하는 것을 잘 파악해서 제공하는 편이다', '이 호텔은 나에게 대한 정보를 관리하려고 노력하는 편이다', '이 호텔은 안전하고 인지도 있는 편이다', '이 호텔의 종업원은 내 이야기에 경청하고 공손하며, 편안한 기분이 들도록 노력하는 편이다', '이 호텔은 서비스에 불편이나 문제가 있을 때 시정하려고 노력하는 편이다'와 같이 구성하였다.

2. 만족(Satisfaction)

만족은 고객의 행동을 이해하는 데 핵심요소로서 마케팅 연구에서는 소비자가 서비스를 경험한 후의 행동을 예측하기 위한 중요한 변수로 간주되고 있다. Oliver RL(1981)은 만족은 제품의 사용 전 기대와 사용 후에 느끼는 제품의 성과 간의 지각된 불일치에 대해 소비자가 느끼는 감정의 복합적인 심리상태라고 정의하였다. Westbrook RA & Reilly MD(1983)는 만족이 구매된 특정 제품이나 서비스와 구매행동과 같은 행태와 관련되는 것으로, 이로 인해 발생하는 경험에 대한 감정적 반응이라고 하였다. Babin BJ & Griffin M(1998)과 Kim GW & Han JS(2016)는 지각된 성과와 불일치 등을 포함한 모든 경험에 대한 평가에 따라 유

발되는 정서라고 정의하였다. 이로 인해 고객만족은 자신의 재방문 의도뿐만 아니라, 타인에게 긍정적인 정보 전달을 통해 타인의 의사결정에도 영향을 미치게 된다(Geva A & Goldman A 1991). 따라서 제공된 서비스 품질에 대해 만족한 고객은 반복적인 구매를 하고 장기적인 수익증대와 성장을 가져다 줄 수 있을 것이다(Kim SJ 2011).

본 연구에서는 만족을 호텔에서 기대하고 선택하면서 접하게 되는 모든 순간의 경험 후 지각한 통합적 감정이라고 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 Oliver RL(1981), Westbrook RA & Reilly MD (1983)와 Babin BJ & Griffin M(1998)의 연구를 바탕으로 하였다. 총 4개 문항으로 ‘이 호텔에 대해 긍정적인 느낌이다’, ‘이 호텔에 대해 전반적으로 만족한다’, ‘이 호텔을 선택한 것에 만족한다’, ‘이 호텔을 기대한 것에 만족한다’와 같이 구성하였다.

3. 프리미엄 지불의사

스마트 시대, 스마트 컨슈머(smart consumer)의 등장으로 소비자들이 합리적인 소비에 대해 민감하게 반응을 보이고 있다(Choi WH 2014). 반면, 가치 있는 상품이나 서비스에 대해서는 과감한 소비 의사를 보이고 있다. 고급화 즉 프리미엄 경향의 편중소비를 추구하는 소비 트렌드가 등장하면서(Lee EM · Chun JO 2010) 높은 가격의 제품에 대한 신뢰를 가지게 되고, 그 제품을 선택함으로써 소비자의 가치가 높아질 것이라 지각하게 된다는 것이다. 호텔 상품은 경험재로 다소 높은 가격과 무형성의 특성 때문에 고객들은 지각위험도를 크게 인식하게 되고, 더 민감하게 반응하게 된다. 따라서 최상의 경험을 위해 상품과 서비스를 충분히 비교하게 되고, 가치가 있다면 과감히 더 지불하더라도 선택하게 되고, 기대에 미치지 못하면 불편한 블랙컨슈머로 변하게 되는 경우도 발생하게 된다(Choi WH 2014). 소비자의 지불의사는 마케팅과 경제학에서 광범위하게 연구되어온 개념으로서, 가격이나 브랜드 등 외생적 단서를 통해 상품이나 서비스에 대해 지각한 가치가 궁극

적으로 지불의사를 형성하게 된다는 것이다(Kim KS · Song J 2011).

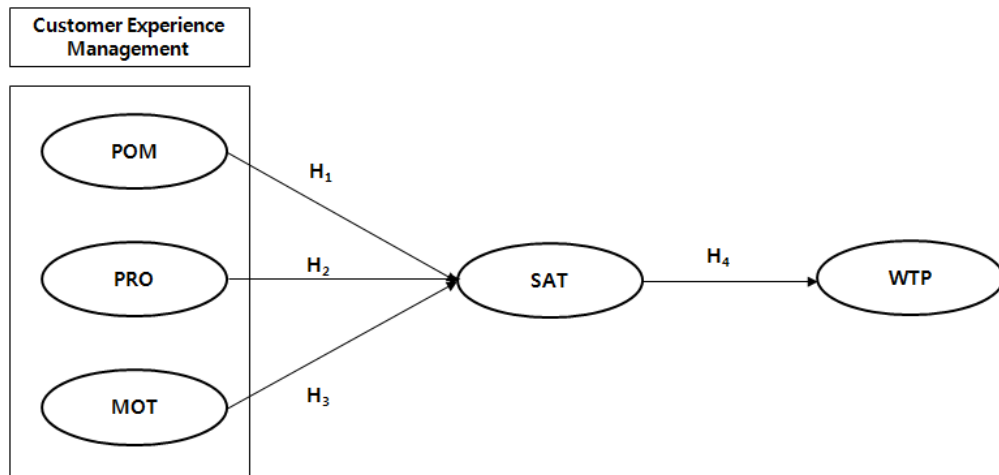
본 연구에서는 프리미엄 지불의사를 호텔 고객이 상품과 서비스를 포함하는 총체적인 경험관리를 통해 만족한다면 더 지불하더라도 선택하게 되는 고객의 의향으로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 Chaudhuri A & Holbrook MB(2001), Baker R et al(2008)과 Norberg HM & Maehle N(2011)의 연구를 바탕으로 하였다. 총 4개 문항으로 ‘타 호텔에 비해 조금 비싸더라도 지불할 의향이 있다’, ‘이 호텔이 제공하는 혜택을 받기 위해 조금 비싸더라도 지불할 의향이 있다’, ‘이 호텔을 이용하기 위해서 기꺼이 가격을 더 지불할 의향이 있다’, ‘타 호텔의 가격이 더 저렴하더라도 이 호텔을 이용할 것이다’와 같이 구성하였다.

III. 연구방법

1. 연구모형 및 연구기설

본 연구에서는 문헌고찰을 통해 고객들의 경험 품질의 차원을 Maklan S · Klaus P(2011: 2013) 연구에서 제시한 POMP(Peace of mind, Outcome focus, Moment of truth, Product experience)라는 4가지 차원을 바탕으로 하였다. 그리고 Choi WH(2014)가 호텔 이용 고객을 대상으로 한 연구에서 정제된 고객경험품질의 3가지 차원으로 재검증하였다. 최종적으로 호텔고객의 경험관리를 위한 구성개념으로 마음의 평안(peace of mind), 상품경험(product experience), 진실의 순간(moment of truth)이라는 3가지 요인을 최종 외생변수로 선정하였다. 이러한 고객경험관리의 각 요인들이 만족에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 또한 만족 후 고객의 행동 결과로서 프리미엄 지불의사를 증가시키는 지 검증하고자 하였다. 이러한 인과관계를 실증적으로 검증하고자 다음 <Fig. 1>과 같은 연구모형을 제시하였다.

1) 고객경험관리와 만족의 관계



〈Fig. 1〉 Conceptual framework.

Maklan S & Klaus P(2013)는 고객의 경험은 고객만족과 충성도에 영향을 미치는 결정적인 요소라고 하였다. 또한 고객경험과 만족은 별개인 반면 고객과의 관계에 기여함으로써 중요하게 연결되어 있다(Fornell C 1992). 많은 선행연구자들에 의해 고객의 경험관리는 고객의 만족과 충성도를 이끄는 중요한 요인이라 밝히고 있다(Shankar V et al 2003). 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 고객경험관리를 위한 구성차원으로 마음의 평안(peace of mind), 상품경험(product experience), 진실의 순간(moment of truth)의 각 요인이 만족에 미치는 영향을 검증하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H1. 마음의 평안(POM)은 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2. 상품경험(PRO)은 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3. 진실의 순간(MOT)은 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 만족과 프리미엄 지불의사의 관계

고객만족과 프리미엄 지불의사간의 관계를 이론적으로 정의하면 사회적 교환이론으로서 공정성을 바탕으로 한 이론이다(Adams SJ 1965; Homans

GC 1961; Oliver RL · Swan JE 1989). Homburg C et al(2005)은 고객경험이 총체적인 만족으로 증가했을 때, 높은 결과를 지각하게 되면서 기꺼이 더 지불하게 되며, 만족의 수준이 낮은 상황에서는 지불의사가 저하된다고 하였다. Bolton RN · Lemon KN(1999)의 연구와 Homburg C et al(2005)의 연구에서 같은 결과로서 서비스 품질, 상품, 가격 등에 만족한 고객은 자신의 자산을 유연하게 조절할 수 있다는 것이다. 이는 인식하게 되는 만족도 즉 가치에 따라 기꺼이 더 지불할 의향이 있다는 것을 의미한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H4. 만족은 프리미엄 지불의사에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 연구 설계

본 연구는 최근 6개월 이내 특급호텔을 이용한 경험이 있는 고객들을 대상으로 선정하였다. 조사는 서울, 인천, 부산, 경남에 소재하고 있는 특급호텔을 이용한 고객에게 2014년 3월 3일부터 4월 5일까지 설문을 실시하였다. 서문지 시작 전에 최근 6개월 이내 국내 특급호텔을 이용한 적이 있는지와 그 중 가장 많이 이용하고 기억에 남는 호텔을 명기하게 하여 연구대상에 적합하지 않은 대상자를 제외시켰다. 총 306부의 표본 중 불성실한

답변의 표본과 해외 호텔 경험자를 제외하고, 총 225부의 표본을 본 연구에 사용하였다. SPSS 18.0 과 AMOS 18.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰성분석, 탐색적 요인분석, 구조방정식 모델 분석을 실시하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 표본의 일반적인 특성

본 연구의 유효 표본으로 선정된 225명의 일반적인 특성은 다음 <Table 1>과 같다. 성별은 여성이 147명(65.3%), 남성이 78명(34.7%)으로 여성이 높은 비중을 차지하였다. 연령은 30대가 84명(37.3%)로 가장 많은 비중을 차지하였고, 40대가 그 다음으로 71명(31.6%)이었다. 여행목적은 휴양이 121명(53.8%)으로 가장 많았으며 직업은 직장인이 118명(52.4%)으로 나타났다. 소득수준은 월평균 200~300만원 미만이 82명(36.4%)으로 가장 많았다.

2. 측정항목의 신뢰성과 타당성분석

본 연구의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였고, 측정변수들의 신뢰성 검증을 위해 내적일관성을 중심으로 한 Cronbach's α 계수

를 기준으로 확인하였다. 그 결과는 <Table 2>와 같다. 전체 요인들 간의 상관관계를 나타내는 KMO 값이 0.922이며, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 값이 0.000으로 나타나, 전체적으로 요인분석에 적합한 측정항목의 집합으로 평가되었다. 요인추출방법은 주성분분석법을 사용하였고, 요인의 회전방식은 직각회전방식인 배리맥스(Varimax) 방식을 사용하였다. 독립 변수인 고객경험관리의 3가지 차원의 총 16개 측정항목과 만족의 4개 항목, 프리미엄 지불의사의 4개 항목으로 총 24개 측정항목 중 요인 부하량 값이 0.5 미만인 항목과 두 차원 이상의 높은 요인 적재치를 보이고 있는 항목을 추출한 결과, 고객경험품질의 3개 차원인 마음의 평안(POM)은 3개 항목, 상품경험(PRO)은 2개 항목, 진실의 순간(MOT)은 3개의 항목으로 추출되었다. 만족은 4개 항목 그리고 결과변수인 프리미엄 지불의사는 4개 항목으로 추출되었다. 각 요인별 신뢰도는 각 0.792, 0.820, 0.875, 0.958, 0.934로 나타나 모두 0.7 이상 비교적 높은 신뢰성을 보였다.

탐색적 요인분석 결과로 도출된 측정항목에 대한 집중타당성과 판별타당성을 검증하기 위해 전체 연구모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였

<Table 1> Demographic characteristics of the samples

Classification		Frequency	%	Classification		Frequency	%
Gender	Male	78	34.7	Job	Employee	118	52.4
	Female	147	65.3		Professional	32	14.2
Age	20s	30	13.3		Business	37	16.4
	30s	84	37.3		Public officer	4	1.8
	40s	71	31.6		Housewife	21	9.3
	Higher than 50s	40	17.8		Etc.	13	5.8
	Purpose of visit	Business	38		16.9	Average monthly salary (won)	Below 2~3 million
Vacation		121	53.8	Below 3~4 million	47		20.9
Food & bev.		45	20.0	Below 4~5 million	30		13.3
Event		4	1.8	Over 5 million	66		29.3
Etc.		6	2.7	Total	225	100.0	

〈Table 2〉 Result of exploratory factor analysis

Factor	Items	Factor loading	Eigen value	Total variance explained	Cronbach's alpha
POM	Past experience	0.799	2.125	72.21	0.792
	Process ease	0.701			
	Convenience retention	0.669			
PRO	Comparison necessity	0.816	1.702	82.85	0.820
	Cross-product comparison	0.808			
MOT	Service recovery	0.816	2.560	78.14	0.875
	Risk perception	0.745			
	Flexibility	0.721			
SAT	Satisfaction for choosing	0.805	3.342	40.94	0.958
	Positive feeling	0.800			
	Overall satisfaction	0.796			
	Satisfaction for expectation	0.760			
WTP	More expensive	0.874	3.529	22.05	0.934
	To obtain benefits	0.856			
	Willingly pay more	0.853			
	Even if the lower prices	0.801			

KMO=0.922(sig=0.000), $\chi^2=3,188.40(df=120)$

다. 그 결과는 다음 〈Table 3〉과 같으며, 측정모형의 적합도는 $\chi^2=199.414(df=94, p=0.000)$, GFI=0.900, NFI=0.939, TLI=0.957, CFI=0.967, RMSEA=0.071로 나타나 기준치를 충족하거나 근접하게 나타나, 측정모형의 타당성을 검증하는데 큰 무리가 없는 것으로 판단할 수 있다(Anderson & Gerbing 1988).

확인적 요인분석에서도 모든 항목의 표준화 회귀계수가 0.7을 상회하고 있어 양호한 것으로 판단할 수 있다(Hair et al 1998). 측정도구의 신뢰성을 확보하기 위해 개념 신뢰도(composite reliability; C.R.)를 이용하였으며, 각 구성개념의 신뢰도는 마음의 평안(POM)이 0.715, 상품경험(PRO)이 0.739, 진실의 순간(MOT)이 0.849, 만족(SAT)이 0.950, 그리고 프리미엄 지불의사(WTP)가 0.886으로 높게 나타났다. 또한 평균분산추출(AVE) 값이 0.5

이상으로 수렴타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 구성개념간의 판별타당성 분석의 결과는 〈Table 4〉와 같이, 각 평균분산추출(AVE) 값이 요인들 간 상관계수의 제곱값 보다 크게 나타났으나, 마음의 평안(POM)은 AVE 값이 결정계수보다 작아 부분적 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다. 따라서 이들 각 측정항목을 활용하여 가설 검증을 하는 것은 문제가 없는 것으로 판단할 수 있다.

3. 가설 검증

본 연구의 구성개념 간 구조적 관계와 연구가설에 대한 검증을 위해 구조방정식 모형에 대한 분석을 실시하였다. 본 연구의 전체 모형 적합도는 $\chi^2=226.643(df=97, p=0.000)$, GFI=0.886, NFI=0.931, CFI=0.959, TLI=0.949, RMSEA=0.077로 나타났

<Table 3> Result of confirmatory factor analysis

Construct	Items	Factor loadings	S.E.	t-value	p-value	CR	AVE
POM	Past experience	0.750	-	-	-	0.715	0.561
	Process ease	0.754	0.084	10.467	***		
	Convenience retention	0.743	0.094	10.329	***		
PRO	Comparison necessity	0.816	-	-	-	0.739	0.697
	Cross-product comparison	0.853	0.082	11.430	***		
MOT	Service recovery	0.836	-	-	-	0.849	0.702
	Risk perception	0.868	0.069	15.385	***		
	Flexibility	0.808	0.072	13.960	***		
SAT	Satisfaction for choosing	0.883	-	-	-	0.950	0.854
	Positive feeling	0.949	0.044	23.216	***		
	Overall satisfaction	0.919	0.047	21.399	***		
	Satisfaction for expectation	0.944	0.046	22.902	***		
WTP	More expensive	0.856	-	-	-	0.886	0.776
	To obtain benefits	0.951	0.053	25.428	***		
	Willingly pay more	0.943	0.053	25.237	***		
	Even if the lower prices	0.761	0.066	17.742	***		

$\chi^2=199.414(df=94, p=0.000)$, $\chi^2/df(Q)=2.121$, GFI=0.900, NFI=0.939, TLI=0.957, CFI= 0.967, RMSEA=0.071

Note. POM: Peace of mind, PRO: Product experience, MOT: Moments of truth, SAT: Satisfaction, WTP: Willingness to pay more.

*** $p<0.01$.

<Table 4> Result of confirmatory factor analysis

	POM	PRO	MOT	SAT	WTP
POM	0.561				
PRO	0.667***	0.697			
MOT	0.752***	0.631***	0.702		
SAT	0.735***	0.591***	0.802***	0.854	
WTP	0.586***	0.608***	0.513***	0.616***	0.776

Note. POM: Peace of mind, PRO: Product experience, MOT: Moments of truth, SAT: Satisfaction, WTP: Willingness to pay more.

*** $p<0.01$.

다. 적합도 평가 결과, 본 연구에서 제시된 모형으로 연구가설을 검증하는데 크게 무리가 없는 것으로 판단하였다.

본 연구가설의 결과는 다음 <Table 5>와 같다. H1의 검증결과, 경로계수 값은 0.285($t=2.895, p<0.01$)로 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 마음의

〈Table 5〉 Result of hypotheses test

Hypothesis (Path)	Path coefficients	t-value	p-value	Result	R ²
H. 1 (POM → SAT)	0.285	2.895	0.004***	A	0.689
H. 2 (PRO → SAT)	0.067	0.905	0.365	R	
H. 3 (MOT → SAT)	0.546	5.954	***	A	0.689
H. 4 (SAT → WTP)	0.623	9.674	***	A	0.388

$\chi^2=226.643(df=97, p=0.000)$, $\chi^2/df=2.337$, GFI=0.886, NFI=0.931, CFI=0.959, TLI=0.949, RMSEA=0.077

Note. A: Accept, R: Reject; *** $p < 0.01$.

평안이 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 H1이 채택되었다. H2의 검증결과, 경로계수 값이 0.067($t=0.905, p>0.01$)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나, 상품경험은 만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 H2가 기각되었다. H3의 검증결과, 경로계수 값은 0.546($t=5.954, p<0.01$)로 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 진실의 순간이 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 H3이 채택되었다. H4의 검증결과, 경로계수 값은 0.623($t=9.674, p<0.01$)으로 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 만족이 프리미엄 지불의사에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 H4가 채택되었다. 통계적으로 유의하지 않은 H2를 제외하고, 원인 변수가 결과변수를 설명하는 설명력(R^2 : SMC)을 살펴보면, 고객경험관리의 차원인 마음의 평안과 진실의 순간이 만족을 69% 정도 설명하고 있으며, 만족이 프리미엄 지불의사를 39% 정도 설명하고 있음을 알 수 있다. 이 결과로 볼 때 구조적 모델의 영향관계는 적절한 신뢰수준을 확보하고 있다고 볼 수 있다(Tabachnick BG & Fidell LS 1996).

V. 결 론

본 연구는 기존의 고객관계관리(CRM)의 보완책으로써 총체적인 고객경험관리(CEM)가 중요하다는 문제제기에 따라 고객의 경험관리가 만족에 긍정적 영향을 미치는지와 더 나아가 충분히 만족한 고객이라면 기꺼이 더 지불하게 될 것인가 즉, 가치 있는 고객으로 발전하게 될 것인지를 검증

해 보고자 하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 고객경험관리의 3가지 차원 중 ‘마음의 평안(POM)’은 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 ‘마음의 평안’은 호텔을 이용하기 이전부터 이후까지 전 과정에 걸쳐 경험하게 되는 환경, 프로세스 등과의 상호작용에 대한 고객의 평가로서 이용하는 동안 그 경험의 과정이 편안함을 느낄 수 있도록 잘 관리되었을 때 고객은 만족하게 된다는 것을 알 수 있다. 반면, ‘상품경험(PRO)’은 만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 ‘상품경험’은 고객이 상품을 직접 비교할 수 있는 다양한 옵션과 정보를 얻고, 선택의 자유를 누릴 수 있는 지 등에 대한 고객지각의 중요성을 강조한 것으로 소비자행동에 관한 연구(McAlister L & Srivastava R 1991)에서는 마케팅 상황에서 중요한 요인이라고 하였지만, 호텔에서 고객에게 경험하게 되는 전 과정에서 다양하고 자유로운 상품경험의 관리는 고객 만족에 영향을 미치지 않는다는 것이다. Choi WH (2014)의 고객경험품질에 관한 연구에서는 상품경험이 호텔 종사자들과의 긍정적인 관계감정에는 유의한 영향을 미친다고 하였지만, 본 연구에서는 호텔을 이용하는 고객들이 호텔에서 원하는 경험의 차원은 안정감, 신뢰감, 서비스의 질 등이 더 중요하고 다양한 상품 경험만으로는 고객의 만족을 좌우하지는 않는다는 것을 알 수 있다. 또한 ‘진실의 순간’은 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔의 모든 접점상황에서 발생하는 문제에 대해 서비스

회복을 실시하고, 고객을 다루는 유연성의 중요성을 강조한 개념으로 진실의 순간이 잘 관리되었을 때 고객은 가장 만족하게 된다는 것을 알 수 있다. 둘째, 고객의 경험관리를 통해 만족한 고객은 프리미엄 지불의사에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 많은 선행연구에서 입증된 고객만족이 고객행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로, 연구된 결과와 동일한 것으로 고품질의 서비스와 고객과의 관계가 중요한 호텔산업에서 고객들은 긍정적 고객행동으로서 가치 있는 경험을 하고 만족하였을 때 기꺼이 더 지불할 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 고객의 총체적인 경험관리를 통해 만족한 고객은 재방문에 그치는 것이 아니라, 수익성 있는 고객으로 발전할 수 있다는 것을 알 수 있다.

본 연구는 환대산업에 맞는 고객경험관리(CEM)의 차원을 검증함으로써 경험품질척도의 새로운 체계를 제시하고, 만족 후 고객행동변수로서 프리미엄 지불의사라는 변수를 적용하여 수익성 있는 고객으로의 발전 가능성을 예측해볼 수 있었다는 면에서 학문적 시사점을 제공한다. 또한 실무적으로는 호텔기업이 고객에게 좋은 품질의 서비스와 경험을 할 수 있도록 제공하고자 하는 노력으로서 고객이 경험하는 모든 순간의 품질을 각 접점마다 일일이 나열하지 않고도 전 과정의 경험을 통합적인 측정항목으로 파악할 수 있는 방법을 제시하였다. 이 연구의 결과를 바탕으로 호텔 기업이 고객의 경험품질을 측정하는 데 있어서 더 이상 100여개가 넘는 많은 문항이 아닌 간단하게 측정하고 관리할 수 있는 방법으로서 유용한 정보가 될 것이다. 아울러 호텔을 이용하는 고객들은 거창하거나 복잡한 것을 기대하는 것이 아니라, 심리적 안정감과 각 접점에서 만나는 진실의 순간 경험이 잘 관리되어진다면 만족하게 되고, 이후 기꺼이 더 지불할 수 있는 즉 기업의 수익성에 기여하는 고객으로 발전할 수 있다는 시사점을 제시하였다. 그러나 연구대상을 내국인으로 한정하였다는 점에서 다소 한계를 지니고 있으며,

외국인 관광객의 증가추세에 맞추어 향후 연구에서는 외국인 고객대상으로 확대하여 조사한다면 경험품질의 측면에서 내국인과의 차이점이 있는지 발견할 수 있을 것이며, 호텔이 외국인 관광객 유치와 일회성 관광 고객이 아닌 지속적이고 수익성 있는 고객이 될 수 있는 방법을 제안할 수 있을 것이다.

한글 초록

본 연구는 기존의 고객관계관리(CRM)의 보완책으로서 총체적인 고객경험관리(CEM)가 중요하다는 문제제기에 따라 고객의 경험관리가 만족에 긍정적 영향을 미치는지와 더 나아가 충분히 만족한 고객이라면 기꺼이 더 지불하게 될 것인가 즉 가치 있는 고객으로 발전하게 될 것인지를 검증해 보고자 하였다. 본 연구의 구체적인 목표는 첫째, 고객의 경험을 보다 광범위하면서도 간명한 척도로 측정할 수 있는 방법으로 제시된 Maklan & Klaus(2011)의 경험품질척도와 호텔기업에 맞는 측정항목으로 재추출하여 검증된 최옥희(2014)의 호텔고객경험품질척도(Experience Quality; EXQ)를 활용하여 고객경험관리의 중요한 차원을 검증하고자 하였다. 둘째, 고객경험관리가 고객만족에 긍정적 영향을 미치는지 검증하고자 하였다. 셋째, 만족한 고객은 프리미엄 지불의사를 증가시키는지 확인하고자 하였다. 최종적으로 본 연구의 결과를 바탕으로 이론적으로는 고객경험관리의 간명한 모델 재검증 결과를 제시하며, 호텔기업의 고객경험관리와 가치 있는 고객 증진을 위한 실무적 시사점을 제공하고자 하였다. 본 연구는 최근 6개월 이내 국내 특급호텔을 이용한 경험이 있는 고객들을 대상으로 선정하여 설문조사를 실시하였으며, 설문시작 전에 스크리닝을 통해 최근 6개월 이내 이용한 국내 특급호텔을 사용한 적이 있는지와 그 중 가장 많이 이용하고 기억에 남는 호텔을 명기하게 하여 연구대상에 적합하지 않은 대상자를 제외시켜 최종적으로 225부의 표본을

본 연구에 사용하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 고객경험 관리의 3가지 차원 중 ‘마음의 평안(POM)’과 ‘진실의 순간’은 각각 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, ‘상품경험(PRO)’은 만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 고객의 경험관리를 통해 만족한 고객은 프리미엄 지불의사에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 환대산업에 맞는 고객경험관리(CEM)의 차원을 재검증함으로써 경험품질척도의 새로운 체계를 제시하고, 만족 후 고객행동변수로서 프리미엄 지불의사라는 변수를 적용하여 수익성 있는 고객으로의 발전 가능성을 예측해볼 수 있었다는 면에서 학문적 시사점을 제공한다. 또한 실무적으로는 본 연구에서 검증된 고객경험의 차원은 호텔 기업이 고객의 경험품질을 측정하고 관리할 수 있는 방법으로서 유용한 정보가 될 것이다.

주제어: 고객경험관리, 진실의 순간, 마음의 평안, 상품경험, 프리미엄 지불의사

참고문헌

- Adams SJ (1965). Inequity in Social Exchange. in *Advances in Experimental Social Psychology*. 2. Leonard Berkowitz. ed. New York: Academic Press, 267-99.
- Anderson J, Gerbing D (1988). Structural equation modelling in practice: a review and recommended approach. *Psychological Bulletin* 103(3):411-423.
- Babin BJ, Griffin M (1998). The nature of satisfaction : An updated examination and analysis. *Journal of Marketing Research* 20(Feb):21-8.
- Baker R, Robinson A, Smith R (2008). How do respondents explain WTP responses? A review of the qualitative evidence. *The Journal of Socio-Economics* 37(4):1427-1442.
- Bendapudi N, Berry L (1997). Customer's motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing* 73(1):15-37.
- Bolton RN, Lemon KN (1999). A dynamic model of customer's usage of services : Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research* 36(May):171-86.
- Chang TY, Hong SC (2010). Conceptualizing and measuring experience quality: The customer's perspective. *The Service Industries Journal* 30 (14):2401-2419.
- Chaudhuri A, Holbrook MB (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing* 65(April):81-93.
- Chandon P, Morwitz V, Reinartz W (2005). Do intentions really predict behavior? Self-generated validity effects in survey research. *Journal of Marketing* 69(2):1-14.
- Cho HY (2013). Design the Customer Experience, NAVER engine PR 2013.11.08. Offline education, 4857. Retrieved from <http://saedu.naver.com/adinfo/column/read.nhn?seq=84>
- Cho HG (2014). The Tourism Hotel Classification System in Korea. *Hotel & Restaurant*. Special column 108-111.
- Choi WH (2014). How Customer Experience Quality Leads to Loyalty and Willingness to Pay More in the Hotel Industry: The Mediating Role of Relation Affect and Brand Affect. Graduate School, Pukyong National University, Busan.
- Fornell C (1992). A national customer satisfaction barometer : The Swedish experience. *Journal of Marketing* 56(January):6-21.
- Geva A, Gokmen A (1991). Satisfaction measurement in guided tours. *Annals of Tourism Research* 18(2):177-185.

- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC (1998). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Homans GC (1961). *Social Behavior : Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Homburg C, Koschate N, Hoyer, W (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing* 69(2):84-95.
- Kim GW, Han JS (2016) Through SNS eat out select properties, customer satisfaction, recommendation of others affect relations. *Culinary Science & Hospitality Research* 22(4):143-266.
- Kim JH (2015). An analysis for effect relationships about total experience process by hotel customer. *Journal of Tourism & Leisure Research* 27(3):57-76.
- Kim KS, Song J (2011). Who pays for news? : An exploratory study on willingness to pay for digital news content. *Korean Society for Journalism & Communication Studies* 55(4):134-411.
- Kim SJ (2011). A study on the causal model of water park quality evaluation factors, service satisfaction, repurchase intention and recommendation. *The Korean Academic Association of Business Administration* 24(2): 897-915.
- Knutson, BJ, Beck JA, Kim SH, Cha J (2007). Identifying the dimensions of the experience construct. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 15(3):31-47.
- Lee EM, Chun JO (2010). The typology of brand affect by reconceptualization. *Korean Marketing Review* 25(December):25-53.
- Lee SS, Lee HM, Kwon MJ (2012). Walk-through audit(WtA) for successful customer experience management(CEM): Case study on a coffee shop. *The Korean Academic Association of Business Administration* 25(1):529-543.
- Lee SY, Hwang MY, Kim DH, Yang IS (2010). Implementing customer experience management on Korean restaurant globalization: A focus on American, Chinese, and Japanese customers. *Journal of Tourism Research* 34(7):257-276.
- Lenke F, Clark M, Wilson H (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of Academy of Marketing Science* 39(6):846-869.
- Liljander V, Strandvik T (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management* 8(2):148-169.
- Maklan S, Klaus P (2013). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer*. NJ: John Wiley & Sons.
- Maklan S, Klaus P (2011). Customer experience, are we measuring the right things? *International Journal of Market Research* 53(6):771-792.
- Mascarenhas O, Kesavan R, Bernacchi M (2006). Lasting customer loyalty: A total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing* 23:397-405.
- McAlisser L, Srivastava R (1991). Incorporating choice dynamics in models of consumer behaviour. *Marketing Letters* 2(3):241-252.
- Norberg HM, Maehle N (2011). From commodity to brand: Antecedents and outcomes of consumers' label perception. *Journal of Product & Brand Management* 20(5):368-378.
- Oliver RL (1981). Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting. *Journal of Retailing* 57(Fall):25-48.
- Oliver RL, Swan JE (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. *Journal of*

- Marketing* 53(April):21-35.
- Palmer A (2010). Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing* 24(3):196-208.
- Robinette S, Brand C, Lenz V (2002). Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life. New York NY: McGraw-Hill.
- Schmitt BH (1999). Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands. NY: Free Press.
- Schmitt BH (2003). Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer. NJ: John Wiley & Sons.
- Shankar V, Smith AK, Rangaswamy A (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing* 20(2):153-175.
- Sharma N, Patterson P (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional consumer services. *International Journal of Service Industry Management* 11(5):470.
- Sureschandar G, Rajendran C, Anantharaman R (2002). The relationship between management perceptions of total quality service and customer perceptions of service quality. *Total Quality Management* 13(1):69-88.
- Tabachnick BG, Fidell LS (1996). Using Multivariate Statistics (3rd ed.). NY: Harper Collins.
- Tax S, Brown S (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review* 40(1):75-88.
- Westbrook RA, Reilly MD (1983). Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research* 10(1):256-261.
-
- 2016년 09월 22일 접수
2016년 10월 07일 1차 논문수정
2016년 10월 12일 논문 게재확정